SUBIR CHOWDHURY

THE ICE-CREAM MAKER

NGHỆ THUẬT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC



First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

MỤC LỤC

Lời giới thiệu

Nước Mỹ, theo đánh giá của tác giả Subir Chowdhury, là một nước đi đầu trong lĩnh vực sáng tạo. Không một quốc gia nào trên thế giới có thể sánh ngang với Mỹ về năng lực sáng tạo và khả năng biến ý tưởng thành những sản phẩm mang tính cách mạng. Nhưng ngay sau khi sản phẩm đó được tung ra thị trường, nước Mỹ thường mất ngay thị phần vào tay nước khác - những đối thủ biết cách sản xuất lại sản phẩm đó với chất lượng cao hơn, chi phí thấp hơn và tốc độ nhanh hơn. Khi những công ty của Nhật và Hàn Quốc nhanh chóng chiếm được thị trường vì đã tập trung đầu tư vào chất lượng thì các công ty Hoa Kỳ bắt buộc phải tiếp tục "nhờ cậy" vào những sáng chế mới để giữ vững vị trí dẫn đầu.

"Nghệ thuật nâng cao chất lượng công việc" là một câu chuyện về sự nỗ lực và quyết tâm thay đổi của một nhà máy sản xuất kem địa phương để được bán kem cho một tập đoàn bán lẻ khổng lồ - một đối tượng khách hàng mà họ đã từng theo đuổi trong nhiều năm. Câu chuyện mang đến một thông điệp tuy ngắn gọn nhưng cần thiết cho tất cả các doanh nghiệp hiện nay, đó là cần tập trung đúng mức vào yếu tố chất lượng trong từng sản phẩm mà mình thiết kế, sản xuất và tiếp thị, và cả trong môi trường làm việc, kinh doanh.

Giống như "Fish" và "Who Moved My Cheese?", *"Nghệ thuật nâng cao chất lượng công việc"* là một bài học mang tính toàn cầu về việc duy trì sự xuất sắc trong sản xuất, kinh doanh. Đây cũng chính là một trong những thách thức gay gắt nhất đối với các tập đoàn, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển lâu dài trong tương lai.

First News trân trọng giới thiệu đến bạn đọc quyển sách "Nghệ thuật nâng cao chất lượng công việc" với mong muốn mang đến cho các bạn những bài học thiết thực, bổ ích, có thể vận dụng vào công ty, doanh nghiệp của mình nhằm cải thiện và phát triển doanh nghiệp mình hơn nữa. Chúc các bạn thành công!

- First News

1. KHỐI NƯỚC GIÁ BĂNG

Cuộc sống của tôi đã rẽ sang một bước ngoặt mới vào buổi chiều tháng năm năm đó.

***

Khi tôi đang làm công việc thường ngày của một nhà quản lý tại Dairy Cream thì thoáng thấy bóng nhân viên bán hàng Reggie đứng trước cửa. Sáng hôm nay anh ta có cuộc hẹn quan trọng với Natural Foods, chuỗi cửa hàng thực phẩm đang phát triển mạnh mẽ trên toàn quốc và đã có một chi nhánh tại thị trấn này từ hơn mười năm nay. Tôi tưởng Reggie vẫn chưa đi gặp bên Natural Foods vì giờ này anh vẫn còn ở đây. Nhưng với cái lắc đầu ngán ngẩm và một tiếng thở dài thườn thượt, Reggie cho tôi biết rằng anh đã thất bại. Một lần nữa anh ta lại không thể thuyết phục được Natural Foods mua kem, cho dù chỉ là nửa hộp. Reggie tiến đến, hờ hững buông lời: "Không sao, tôi sẽ đi gặp họ lần nữa!".

Tôi cảm thấy Reggie khá bình thản trong chuyện này, thậm chí là có vẻ nhẹ nhõm. Thật ra, tất cả chúng tôi chẳng ai dám hy vọng rằng Reggie sẽ mang tin tốt lành trở về vì chúng tôi cũng đã nỗ lực thuyết phục Natural Foods trong nhiều năm nay và đều thất bại. Vì thế, việc đến gặp Natural Foods chỉ còn là nhiệm vụ hàng năm mà tôi giao cho Reggie, và hôm nay anh đã hoàn thành nó.

Tuy nhiên, chỉ riêng năm nay tôi mới thực sự hy vọng vào việc thuyết phục thành công Natural Foods vì Dairy Cream vừa cho ra đời ba vị kem mới làm từ nguyên liệu thiên nhiên. Chính cách tung ra thị trường những vị kem mới này đã từng đưa tên tuổi của một nhà máy kem địa phương như Dairy Cream đến với mọi khách hàng trong vùng và trong cả nước, nhưng lần này dường như cách làm đó lại chẳng có chút tác dụng gì với hãng Natural Foods.

Có một vấn đề khiến tôi lo lắng không yên nhưng lại không thể chia sẻ với Reggie hoặc bất kỳ ai khác. Malcolm Jones, ông chủ và cũng là người thành lập Dairy Cream, đã tỏ ra thất vọng khi doanh thu trong thời gian gần đây không hề tăng và lợi nhuận lại đang giảm xuống. Malcolm nói rằng nếu tình hình cứ như thế này thì buộc lòng ông phải đưa ra những thay đổi quan trọng liên quan đến vận mệnh của nhà máy. Hoặc ông sẽ thay thế toàn bộ đội ngũ quản lý, hoặc bán cả nhà máy cho một hãng sản xuất khác, hoặc đóng cửa và bán tất cả đất đai cho công ty bất động sản. Và Malcolm đã nói với tôi một cách rõ ràng: "Tôi không quan tâm anh phải làm gì để thay đổi tình hình này, tôi chỉ biết rằng đây là trách nhiệm của anh!".

Đô thị đang phát triển nhanh chóng, và theo đó là những con đường cao tốc đang hình thành quanh thành phố. Trong lúc này, chỉ cần Malcolm bán đất của nhà máy thì chắc chắn ông ta sẽ có được lợi nhuận lớn gấp nhiều lần so với việc duy trì nhà máy với kết quả doanh thu như hiện nay. Tuy nhiên, dù Malcolm có chọn giải pháp nào thì lúc đó tôi cũng phải mất việc. Với trách nhiệm chăm lo cho gia đình - một vợ và hai đứa con thơ dại,

những lời Malcolm nói như ngọn lửa thiêu đốt ruột gan tôi.

Dù sinh trưởng trong thị trấn nhưng tôi chỉ mới "đầu quân" vào Dairy Cream trong hai năm qua. Trước đó, tôi đã làm việc miệt mài suốt 10 năm cho một nhà máy chế biến thực phẩm tại Denver, và có lẽ đến khoảng thời gian gần đây gia đình tôi mới bắt đầu ổn định. Jean, vợ tôi, đã có việc làm tại chi nhánh một ngân hàng địa phương, các con tôi đã kết thân với nhiều bạn bè trong xóm. Và chắc chắn chúng tôi không thể trả khoản thế chấp ở ngân hàng cũng như trang trải các khoản chi tiêu khác nếu chỉ dựa vào đồng lương ít ỏi của Jean.

Tôi tự hỏi mình sẽ làm gì nếu thất bại tại Dairy Cream. Dù không hẳn là người thông minh nhất nhưng tôi luôn làm việc chăm chỉ và tích cực. Những sáng kiến và ý tưởng của tôi trong việc quản lý và khích lệ nhân viên đã góp phần cải thiện quy trình sản xuất và gia tăng năng suất. Nhưng thời gian gần đây, công việc kinh doanh hầu như không tiến triển. Kem của Dairy Cream không hấp dẫn đối với khách hàng thượng lưu, trung lưu, và cũng chẳng cạnh tranh nổi với những nhãn hiệu rẻ tiền hơn. Hoạt động của chúng tôi lúc này gần như bị đóng băng.

Từ trước tới nay, tôi chưa bao giờ nếm mùi thất bại trong công việc, nhưng đến thời điểm này tôi linh cảm điều đó sắp sửa xảy ra. Tôi lo lắng tự hỏi không biết mình có thể làm được gì để đưa nhà máy thoát khỏi bước ngoặt sống còn này? Cuộc sống của nhân viên sẽ ra sao nếu Malcolm bán hoặc đóng cửa nhà máy?

Buổi sáng hôm đó, tôi đã hy vọng Natural Foods sẽ trở thành "vị cứu tinh" của chúng tôi. Chỉ cần bán được hàng cho một chi nhánh của họ cũng đủ giúp Dairy Cream vượt qua giai đoạn khó khăn này. Doanh thu của Natural Foods rất lớn và dĩ nhiên khi cung cấp hàng cho họ, doanh thu của chúng tôi cũng sẽ tăng lên. Đây sẽ là bước khởi đầu để rồi sau đó, Dairy Cream sẽ tiến lên cung cấp hàng cho toàn bộ hệ thống Natural Foods trên toàn quốc và chỉ qua một đêm, lợi nhuận của chúng tôi có thể tăng lên gấp nhiều lần so với mức lợi nhuận ít ỏi hiện tại. Thêm vào đó, Natural Foods vốn nổi tiếng vì cung cấp sản phẩm chất lượng cao và dịch vụ khách hàng tốt nên khi bán được hàng cho họ thì cũng là lúc chúng tôi khẳng định với các nhà bán lẻ khác rằng nhãn hiệu Dairy Cream đã được chứng nhận bởi vị giám khảo nghiêm khắc nhất. Khi đó, các nhà bán lẻ khác chắc chắn sẽ đổ xô tìm đến chúng tôi.

Vì vậy, khi Reggie trở về và thông báo rằng Dairy Cream lại tiếp tục bị từ chối chỉ sau cuộc nói chuyện kéo dài có 10 phút, tôi gần như sụp đổ vì thất vọng. Theo lời Reggie, anh ta chưa kịp trình bày gì thì phía Natural Foods đã liên tiếp đặt những câu hỏi mà thực sự anh ta không biết phải trả lời như thế nào cho thỏa đáng.

- Vậy họ đã hỏi gì? - Tôi tò mò.

- Họ hỏi về độ đông đặc của kem, tỷ lệ thành phần các nguyên liệu, khâu đóng gói kem, anh ạ.

- Khâu đóng gói kem à? - Tôi hỏi lại, như không tin vào chính đôi tai của mình.

- Chính xác vậy đấy! - Reggie trả lời. - Từ trước tới giờ tôi chưa từng bị hỏi những câu như vậy.

Tôi lặng người vì ngạc nhiên. Tại sao Natural Foods lại có những câu hỏi kỳ quặc như vậy nhỉ!

Tuy nhiên, nỗi thất vọng vẫn chưa thể làm ý chí tôi sụp đổ. Tôi không cam tâm chấp nhận kết quả như vậy được! Đích thân tôi sẽ đi và chào bán sản phẩm của mình. Dù đã đến giờ họp với giám đốc về chất lượng nhưng tôi vẫn vội vàng mặc áo khoác, đeo kính, vơ lấy chìa khóa xe và chạy nhanh ra khỏi văn phòng. Không phải là một nhân viên bán hàng đích thực và cũng chẳng có tí kinh nghiệm bán hàng nào nhưng tôi biết việc thuyết phục để được cung cấp hàng cho Natural Foods là cực kỳ quan trọng mà bản thân tôi phải thực hiện. Ngồi vào chiếc xe SUV[*] vừa mua hai tháng trước để đưa lũ trẻ đi lòng vòng quanh thị trấn, tôi rầu rĩ khi nhớ lại khoản tiền còn đang phải trả góp cho chiếc xe.

Hiếm khi tôi chịu đến Natural Foods để mua hàng - đơn giản vì hãng này đã không mua kem của Dairy Cream - nhưng hôm nay là ngoại lệ. Tôi phóng xe như bay chỉ mong có mặt ngay ở tòa nhà Natural Foods. Tòa nhà tọa lạc ngay tại góc đường của một ngã tư lớn, toàn bộ mặt trước đều gắn kính sáng loáng. Thoạt nhìn, người ta cứ nghĩ nó là một nhà sách chứ không phải là một cửa hàng thực phẩm.

Từ bãi đỗ xe, có thể trông thấy tường nhà cao đến 9 mét, toàn bộ trần được sơn màu nâu nhạt - một nét khá khác biệt so với hầu hết các cửa hàng khác, và những bảng hiệu tiện lợi, thân thiện treo trên mỗi quầy thu ngân. Dù bạn có ý định mua hàng hay không thì cách thiết kế và bài trí như vậy cũng sẽ thu hút bạn bước chân vào cửa hàng.

Tuy không hề thích nơi này nhưng tôi không thể phủ nhận sự thân thiện của nó. Không khí nơi đây luôn khiến khách hàng cảm thấy được đón chào nồng nhiệt. Thế đấy, giờ thì tôi hiểu vì sao Jean vẫn thường mua sắm tại đây và luôn trở về cùng với sự khen ngợi hết lời và trách tôi bướng bỉnh vì cứ khăng khăng từ chối ghé vào cửa hàng.

Cửa ra vào rộng thênh thang. Vợ tôi nói cô ấy chưa từng thấy các cánh cửa này đóng lại bao giờ và cho dù khách có đông nghẹt thì cũng không có chuyện chen lấn xô đẩy nhau. Tôi bước vào trong. Một luồng không khí mát lạnh như lời mời chào của cửa hàng dành cho tôi trong một ngày hè nóng nực. Tôi bước qua khu vực xe đẩy, tất cả đều màu xanh, sáng bóng và được xếp ngăn nắp theo hình cánh quạt để tạo sự thuận tiện cho khách hàng. Thoáng ngửi thấy mùi hương nhè nhẹ, tôi nhìn sang trái và trước mắt tôi là một khoảng tường đầy hoa tươi giống như khung cảnh trong một bức tranh thuộc trường phái ấn tượng[1]. Và đâu đó ở phía trên phát ra một giai điệu nhẹ nhàng êm ái. Chỉ sau mười giây bước vào, Natural Foods đã thực sự gởi đến bạn thái độ chào đón ấm áp và thân thiện - điều mà khách hàng luôn mong chờ khi bước vào mọi cửa hàng - để đưa bạn đến một nơi thú vị chỉ cách thế giới bên ngoài vài bước chân.

- Xin chào, - một giọng nói nhẹ nhàng và thân mật giống như của một người bạn vang lên. Trước sự ngạc nhiên của tôi, cô gái nhanh nhẹn tiến đến và hỏi:

- Tôi có thể giúp được gì cho anh không?

- Không, cảm ơn. - Tôi trả lời. Rõ ràng cô ta không phải là nhân viên đứng chào khách mà chỉ là một nhân viên niềm nở chào hỏi mọi người trong khi đang làm công việc sắp xếp lại đám hoa tươi. Ngay sau đó, tôi nghe thấy những lời chào hỏi như thế trong khắp cửa hàng và sau lời chào hỏi là những cuộc tiếp chuyện cởi mở, nhiệt tình.

Nhìn lướt qua toàn bộ cửa hàng, tất cả đều sạch sẽ, tươi mát, không khí ấm áp và thân thiện. Chẳng giống chút nào với các hệ thống cửa hàng khác trong thị trấn và chắc chắn khác xa nhà máy của chúng tôi. Lẽ ra tôi không nên so sánh như vậy vì dù sao họ cũng là nhà bán lẻ, còn chúng tôi là nhà cung cấp trực tiếp cho các cửa hàng. Làm sao mà bì được!

Vừa đi qua khu vực quầy hoa, tôi nhìn thấy "Quầy dịch vụ khách hàng" với hai nhân viên nét mặt rất tươi. Một người đang tiếp chuyện với khách hàng, còn một người đang rảnh nên khi nhìn thấy tôi, cô liền nói:

- Xin chào! Tôi là Jenny. Tôi có thể giúp gì cho anh không?

Từ lúc ra khỏi xe, chắc là tôi đã mang một bộ mặt căng thẳng đi khắp cửa hàng nhưng vì phép lịch sự, tôi không được phép trả lời một cách cáu kỉnh với người có nụ cười thân thiện như thế. Khi vội vã rời nhà máy, tôi quên không hỏi Reggie tên người anh ta đã nói chuyện, nhưng tôi vẫn nhớ tên một người hàng xóm của cha mẹ tôi đã vào làm quản lý tại Natural Foods cách đây nhiều năm. Và tôi quyết định sẽ gặp bác ấy trước tiên.

- Chị cho hỏi bác McMaster còn làm ở đây không ? - Tôi hỏi.

- Bác ấy vẫn còn làm ở đây, anh ạ! - Jenny trả lời, cười rạng rỡ. - Chắc bác ấy đang ở quanh đây thôi, anh có hẹn trước với bác ấy không?

- Không. - Tôi thừa nhận. - Vậy tôi có thể gặp được bác ấy không?

- Dạ, được chứ! - Cô vui vẻ nói. - Hàng ngày bác ấy vẫn hay gặp gỡ và trò chuyện với rất nhiều khách hàng, và tôi nghĩ là không ai trong số họ có hẹn trước cả.

- Vâng, thực ra tôi không định đến đây để mua hàng. Tôi là hàng xóm cũ của bác ấy và lâu lắm rồi tôi không gặp lại bác ấy, chắc cũng khoảng mười năm rồi.

- Ồ, thật vậy sao! Bác ấy có nợ tiền anh à? - Cô ta trêu chọc.

- Không, làm gì có! - Tôi trả lời, không thể không cười trước sự hài hước của Jenny. - Thực ra tôi đến đây là để chào hàng.

- Vì anh là người quen lâu ngày không gặp của bác Mike, nên có lẽ tôi sẽ đưa anh đến chỗ bác ấy.

Sau khi nhắn lại với đồng nghiệp là sẽ trở lại ngay, Jenny bước ra khỏi quầy và dẫn tôi đi qua các dãy hàng.

- Văn phòng của bác Mike ở khu phía sau à? - Tôi hỏi.

- Đó chỉ là nơi cuối cùng chúng ta tìm thấy bác Mike. Bác ấy ít khi ở đó. Anh sẽ thường xuyên gặp bác ấy ở gần bãi đỗ xe, chỗ thu dọn các xe đẩy, hoặc ở cửa ra vào vì bận rộn chăm sóc đám hoa. Hầu hết thời gian ở đây bác Mike thường đi quanh cửa hàng để trò chuyện với khách hàng và nhân viên.

Chúng tôi đi qua các lối đi giữa các dãy hàng - một khu vực rộng rãi hơn tôi tưởng tượng khi nhìn từ bãi đỗ xe. Các lối đi sạch bóng và được phân chia hợp lý, thuận tiện cho khách hàng. Các giá hàng bằng gỗ anh đào có chân đỡ được uốn cong, phá vỡ các đường thẳng đơn điệu theo kiểu của các cửa hàng truyền thống quanh đây. Ánh sáng cũng dịu hơn ánh đèn huỳnh quang chói lòa ở các nơi khác, và với rất nhiều cây xanh, nơi đây trông giống như một quán cà phê xinh xắn hơn là một chi nhánh của hãng bán thực phẩm khổng lồ.

Một cảnh tượng diễn ra trước mắt thu hút sự chú ý của tôi. Rất nhiều nhân viên, phải đến mười mấy người, dù đang xếp hàng trên giá hoặc bày biện lại hàng nhưng họ vẫn vui vẻ trò chuyện, hướng dẫn cho khách hàng. Rõ ràng đối với họ, việc trả lời những câu hỏi của khách hàng không phải là một điều phiền toái mà chính là một niềm vui trong công việc.

Jenny tìm thấy bác Mike trong khu vực bán mì sợi. Bác đang trò chuyện với một khách hàng về các loại mì trên kệ. Rõ ràng là tuy già hơn trước nhiều nhưng trông bác vẫn khỏe mạnh, nhanh nhẹn và đặc biệt ánh mắt luôn tươi sáng. Bác Mike hỏi người khách định chuẩn bị món gì để giúp cô chọn nước xốt và loại mì cho phù hợp.

Bác Mike ra hiệu bảo chúng tôi chờ một lát, và hỏi thêm người khách:

- Khoảng bao lâu cô mới đến cửa hàng chúng tôi một lần?

- Da, hàng tuần, bác ạ. - Cô vui vẻ trả lời.

- Điều gì khiến cô thích nhất ở đây? - Bác Mike hỏi tiếp.

- Hàng hóa và dịch vụ phong phú nên cháu có thể lựa chọn thỏa thích...

- Và một câu hỏi nữa, cô có đề nghị hay yêu cầu gì về dịch vụ của chúng tôi không?

- Dạ, cũng thật khó nói! Cháu thường xuyên đến đây và thực sự thích cửa hàng này. Nhưng cháu nghĩ nên có những bảng thông tin về hàng hóa, để mỗi khi có điều gì thắc mắc, cháu không cần phải làm phiền những nhân viên như bác nữa.

- Cô Truax, thực ra tôi luôn cảm thấy thoải mái khi được nói chuyện với các khách hàng. Nhưng đó là một ý kiến hay! Chúng tôi sẽ cân nhắc việc thực hiện ý kiến này của cô.

- Cám ơn bác. - Cô ta nói. - Và xin hãy gọi cháu là Samantha.

- Samantha, cám ơn cô đã tới cửa hàng của chúng tôi.

Khách hàng vừa đi khỏi, bác Mike quay sang chúng tôi và hỏi:

- Có phải cháu là Pete, con trai của ông hàng xóm Frank Delvecchio không?

- Dạ, phải ạ. - Tôi đáp và chìa tay ra. - Bác hay thật, vẫn còn nhớ cháu. Lần cuối cùng gặp bác, cháu chỉ mới tốt nghiệp cấp ba, khi ấy cháu còn để tóc dài và đeo kính.

Bác Mike mỉm cười:

- Chắc lúc đó bác chỉ mới 35 tuổi, tóc ngắn và không đeo kính! Rất vui khi gặp lại cháu, Peter. Nhân dịp gặp mặt này, bác sẽ đãi cháu một ly cà phê, được không nào?

- Dạ, cám ơn bác. - Tôi đồng ý. - Và hãy gọi cháu là Pete. Cháu nghĩ chỉ còn có mẹ mới gọi cháu là Peter thôi ạ.

- Còn cháu có thể gọi bác là Mike. - Bác Mike quay lưng đi và không quên gởi lời cám ơn đến Jenny.

Bác Mike dẫn tôi đi về phía quán cà phê đối diện quầy hàng. Quán cà phê tràn ngập ánh nắng lấp lánh được phản chiếu qua những ô cửa kính. Thoáng thấy chiếc bàn trống, chúng tôi liền tiến đến đó.

Một nhân viên phục vụ trẻ lịch sự hỏi chúng tôi dùng gì.

- Cô có cà phê sữa không? - Tôi hỏi.

- Dạ, có! - Cô trả lời. - Còn bác Mike ạ?

- Vậy cho hai ly cà phê sữa đi, Monica. - Rồi bác Mike quay sang tôi, hỏi. - Thế nào, hôm nay cháu tìm bác có chuyện gì không, Pete?

- Dạ, trước hết cháu gặp bác là để thăm hỏi bác. - Tôi trả lời mà lòng cảm thấy thật hổ thẹn vì trước đây có bao giờ tôi ghé qua thăm bác đâu. Thậm chí là tôi quên mất mình còn có người hàng xóm hiền lành, thân thiện này nữa.

- Nhưng bác đoán rằng cháu đến đây không chỉ để chào hỏi thôi.

Câu nói chính xác của bác khiến tôi cảm thấy bối rối. Có lẽ bác Mike thường có những cuộc gặp gỡ như thế này với các nhà cung cấp muốn chào hàng cho Natural Foods.

- Dạ, có lẽ là thế... - Tôi thừa nhận. - Cháu đã làm quản lý ở nhà máy kem Dairy Cream cũng được một vài năm, và cháu luôn muốn Dairy Cream trở thành một trong những đối tác cung cấp kem cho Natural Foods. Cháu nhớ là ngày trước bác đã giúp Glen Goodwell,

người thành lập Natural Foods, phát triển hệ thống cửa hàng ở khắp nơi. Vậy nên cháu thử ghé qua xem bác còn làm ở đây không.

Mike duỗi tay ra và tiếp lời tôi:

- Giờ thì cháu có câu trả lời rồi đấy!

- Bác làm gì ở đây ạ? - Tôi hỏi. - Qua những lời Jenny nói, cháu đoán bác không phải là một nhân viên phụ việc bán hàng.

- Ừ! Đúng thế, mặc dù bác cũng rất thích làm việc đó. - Bác Mike trả lời. - Vì bác may mắn làm việc tại Natural Foods từ ngày hãng còn chưa phát triển nên sau đó được thăng tiến và trở thành một trong những vị phó chủ tịch của công ty. Nhưng cách đây 10 năm, bác muốn giảm bớt việc đi lại và dành thêm thời gian cho gia đình nên đã đề nghị Glen Goodwell mở một chi nhánh tại thị trấn này. - Bác Mike đưa mắt nhìn quanh cửa hàng. - Và nó hoạt động tương đối tốt!

- Vậy bác là người quản lý cả chi nhánh này à? - Ừ, cháu có thể nói vậy cũng được. - Bác Mike đáp. - Dù rất nhiều ý tưởng và quyết định về việc quản lý cửa hàng xuất phát từ những người đang làm việc trong tòa nhà màu xanh mà cháu vừa đi qua.

- Vậy bác chính là người quyết định sẽ bán sản phẩm gì?

- Lời nói của bác cũng có một chút trọng lượng. - Bác Mike khiêm tốn trả lời. - Mặc dù các trưởng phòng mới là người quyết định. Bác biết cháu muốn nói gì. Nhân viên bán hàng của cháu, tên là Reggie thì phải, sáng nay đã tới đây gặp Ike, người phụ trách sản phẩm kem để chào hàng và thuyết phục mua hàng. Nhưng bác e rằng anh ta đã thất bại rồi.

- Cháu biết vậy nên mới quyết định tự mình đến đây. Nhưng làm sao bác biết được điều đó?

- Bác tình cờ đi qua khu vực hàng đông lạnh khi họ đang nói chuyện nên cũng có tham gia vào một chút.

- Cuộc trò chuyện thế nào ạ? - Tôi hỏi. - Cháu chỉ biết được kết quả là Reggie đã không thành công, nhưng còn lý do vì sao đại diện của bác từ chối thì cháu chưa được rõ lắm.

- Được thôi, bác có thể cho cháu biết một vài lý do nhưng không chắc là các lý do đó có thỏa đáng với cháu hay không. Mỗi tuần có khoảng 5 - 6 nhà sản xuất kem thuyết phục cửa hàng bác mua sản phẩm của họ nhưng vì khu quầy hàng đông lạnh chỉ có một phạm vi giới hạn nên đòi hỏi các nhà sản xuất phải cạnh tranh gay gắt mới có được một vị trí trong cửa hàng Natural Foods này.

- Bác nói đúng. - Tôi trả lời. - Bây giờ làm ăn thì phải cạnh tranh gay gắt mới sống được. Không riêng gì ngành này mà nhiều ngành khác cũng vậy. Nhưng thực ra cháu vẫn không hiểu tại sao chúng cháu bị từ chối vì kem của Dairy Cream cũng ngon và có chất lượng cao.

Chúng cháu còn thường xuyên tung ra thị trường các vị kem mới, trong đó có vị kem dừa bạc hà bán rất chạy. Vậy tại sao bác lại mua sản phẩm của những hãng khác mà không quan tâm đến Dairy Cream?

Đúng lúc đó, Monica đi đến và đặt lên bàn chúng tôi hai ly cà phê sữa. Bác Mike cảm ơn cô, nhấp một ngụm cà phê rồi ngước nhìn tôi trả lời:

- Bác nghĩ đây là điều mà bác có thể giúp cháu. Nhưng trước hết bác muốn hỏi cháu vài điều.

- Dạ, cháu rất sẵn lòng. - Tôi tin rằng mình biết rất rõ về sản phẩm của mình và có thể trả lời bất cứ câu hỏi nào của bác Mike.

- Cháu cho rằng kem của Dairy Cream có chất lượng cao, có phải chuyên gia chất lượng bên cháu đã kết luận như vậy sau khi so sánh với tất cả các loại kem khác không?

- Đúng ạ! - Tôi trả lời. - Hầu như là vậy! Dù chưa phải là loại kem tốt nhất, nhưng kem của Dairy Cream có chất lượng cao hơn hầu hết các hãng khác, và đa phần là sử dụng nguyên liệu tự nhiên.

- Nhưng theo bác, đánh giá đó chỉ dựa theo tiêu chuẩn của cá nhân cháu. Khi nhìn vào thành phần nguyên liệu, phần trăm chất béo, phần trăm nguyên liệu thiên nhiên, và so sánh với các nhãn hàng khác, thì kem của cháu lại xếp gần cuối danh sách các nhãn hàng. Bác nghĩ cháu dùng nguyên liệu thiên nhiên vì muốn tiết kiệm chi phí, và nếu nguyên liệu nào quá đắt thì cháu không sử dụng đến, đúng không nào?

Tôi chỉ còn biết im lặng như là một cách để khẳng định lời nói của bác Mike là hoàn toàn đúng.

- Nhân viên của cháu đã hỏi các đại diện cửa hàng hay khách hàng xem họ mong muốn điều gì ở một chiếc kem chưa?

Tôi lại tiếp tục im lặng vì thực tế chúng tôi chưa bao giờ làm như thế cả. Nếu bác Mike hỏi thêm nữa, chắc tôi sẽ thừa nhận rằng Dairy Cream đã không thực sự cố gắng để làm ra loại kem ngon nhất trên thị trường với giá cả phải chăng. Thay vào đó, chúng tôi chỉ nhờ vào những mùi vị mới và mẫu mã hấp dẫn để có được một số hợp đồng. Mọi việc vẫn diễn ra như vậy trong suốt một thời gian dài.

Vấn đề là đối thủ cạnh tranh vẫn luôn theo sát chúng tôi. Chỉ vài tháng sau khi chúng tôi tung ra thị trường các vị kem mới, họ liền bắt chước và chỉ chọn sản xuất những loại kem đang bán chạy trên thị trường nhưng với giá rẻ hơn và ngon hơn. Vì vậy, chúng tôi chỉ giữ được vị trí đứng đầu trong vòng một hoặc hai quý, rồi đành để họ qua mặt.

Tôi biết thực trạng này và có lẽ bác Mike cũng hiểu điều đó. Chỉ với một câu hỏi đơn giản như vậy, bác Mike đã chuyển tôi từ thế chủ động sang bị động.

- Vậy bác hỏi cháu, liệu cháu có xem chất lượng là đòn bẩy để phát triển sản phẩm và nhãn hiệu của mình không? Liệu có phải tất cả mọi việc cháu làm đều vì chất lượng kem không?

Lại một lần nữa, tôi ngồi đó trong im lặng. Tôi bối rối và không biết trả lời như thế nào cho phải.

- Bác nghĩ cháu thất vọng đến thế khi Natural Foods từ chối mua kem của cháu không phải vì cháu nghĩ khách hàng đã bỏ lỡ một sản phẩm kem tuyệt vời, mà bởi vì cháu đã không bán thêm được kem. Cháu ngạc nhiên vì chúng ta không thừa nhận những sản phẩm mà cháu cho là có chất lượng, ngon và lạ!

Bác Mike ngừng nói, nhấp một ngụm cà phê, giọng nhẹ nhàng:

- Pete, bác sẵn sàng giúp cháu. Cháu là một chàng trai thông minh. Cháu cũng đã mất khá nhiều thời gian và công sức để tìm cách cải thiện chất lượng kem và tăng năng suất, để cắt giảm chi phí và đưa ra giá cạnh tranh hơn. Và đương nhiên, cháu có quyền tự hào với những gì cháu đã làm.

Nhưng dường như cháu vẫn còn mơ hồ khi định nghĩa về chất lượng, và còn lúng túng khi tìm cách nâng cao chất lượng. Cháu chỉ mong muốn bán được hàng. Bác hiểu điều đó. Nhưng nhân viên của cháu chưa bao giờ hỏi chúng ta muốn gì, hoặc khách hàng muốn gì. Cháu chưa hỏi bác làm cách nào để cháu có thể giúp Natural Foods, hoặc khách hàng của chúng ta. Cháu chỉ tập trung vào việc bán hàng và ngoài việc đó cháu không quan tâm đến điều gì khác.

- Bác không hề ngạc nhiên. - Bác Mike nói tiếp. - Cháu cũng đang hành động giống như nhiều công ty khác trên khắp đất nước này thôi. Có một điều mà Glen Goodwill đã từng giải thích cho bác cách đây nhiều năm, khi ông ấy vừa thành lập Natural Foods, và giờ bác muốn truyền đạt điều đó lại cho cháu. Nếu xét đến khả năng sáng tạo - sản phẩm mới, công nghệ mới và ý tưởng mới - các công ty Hoa Kỳ được xếp vào vị trí hàng đầu trên thế giới. Khả năng sáng tạo nằm trong gien ADN của chúng ta. Nhưng nếu xét đến chất lượng, đến nỗ lực đều đặn hàng ngày để cải tiến dịch vụ hay sản phẩm, để đảm bảo chúng luôn đạt tiêu chuẩn tốt, và qua đó xây dựng lòng tin lâu dài của khách hàng đối với sản phẩm, thì chúng ta thường đứng sau các nước khác.

Điều này giống như câu chuyện rùa và thỏ. Chúng ta là thỏ, dẫn dầu chặng đua với các phát kiến mới. Nhưng cuối cùng rùa đuổi kịp, hay các đối thủ cạnh tranh của cháu cũng đuổi kịp bằng cách đưa ra các vị kem mới, và vượt qua cháu bằng cách liên tục cải tiến sản phẩm, đơn giản vì họ đặt chất lượng là ưu tiên hàng đầu.

Thực tế là, như Glen đã chỉ cho bác thấy, chất lượng không nằm trong gien ADN của chúng ta. Nó ở trong gien của các công ty Nhật Bản, và các công ty Hàn Quốc cũng dần có thứ gien này. Kết quả là chúng ta cứ liên tục tạo ra các sản phẩm mới và thị trường mới chỉ để rơi vào tay các công ty khác. Các công ty Hoa Kỳ như một guồng máy thường xuyên đưa

ra những phát kiến mới chỉ để giữ vị trí dẫn đầu trong một thời gian ngắn. Cháu có biết rằng chính người Mỹ tạo ra Hệ thống định vị toàn cầu[(2)]? Chúng ta tạo ra máy bán dẫn, con chip máy tính, máy bay và rất nhiều thứ khác trong cuộc sống. Thế nhưng, chúng ta lại mất hầu hết các thị trường tiêu thụ các mặt hàng và công nghệ này với tốc độ cũng nhanh như khi chúng ta tạo ra chúng.

Trở lại câu chuyện của chúng ta, Dairy Cream đã luôn vượt trước đối thủ bằng cách đưa ra các vị kem mới hấp dẫn. Nhưng vì không chịu nỗ lực tìm hiểu mong muốn của khách hàng về chất lượng nên cuối cùng các đối thủ cạnh tranh lại hưởng được thành quả từ những vị kem mới của cháu.

Tôi thực sự cảm thấy xấu hổ. Mặt đỏ bừng, nước mắt như chực trào ra - một điều hiếm khi xảy ra với tôi vì tôi là một người khá mạnh mẽ. Lúc đó tôi chỉ mong bác Mike đừng nói thêm lời nào nữa.

- Bác xin lỗi! - Bác Mike nói giọng chân thành. - Nhưng bác nhiều tuổi hơn cháu, và trải nghiệm của bác cũng có nhiều hơn cháu. Lúc còn trẻ, bác cũng mắc những sai lầm giống như cháu bây giờ. Tại Natural Foods, chất lượng luôn là tiêu chí hàng đầu cho mọi công việc. Chúng tôi là một ngoại lệ trong hệ thống các cửa hàng trên đất nước này - nơi mà tất cả mọi người đều dường như muốn chạy theo xu hướng thời thượng nhất - và đó là lý do tại sao chúng tôi thành công đến vậy.

- Bác Mike, - hình như có một sức mạnh nào đó trong tôi trỗi dậy và buộc tôi cất tiếng nói. - Thực sự cháu rất cần sự giúp đỡ của bác. Cháu đang gặp rắc rối lớn. Nếu không nhanh chóng tìm ra cách tăng doanh thu và lợi nhuận thì Malcolm Jones, chủ của cháu buộc phải sa thải toàn bộ đội ngũ quản lý, hoặc bán toàn bộ nhà máy. Dù Malcolm có chọn cách nào thì cháu sẽ phải mất việc và hầu hết nhân viên cũng cùng chung số phận như vậy. Malcolm đã giao cho cháu trách nhiệm cải thiện tình hình tại Dairy Cream nhưng thực sự đến lúc này cháu cũng không biết phải làm thế nào. Cháu còn có gia đình, vợ con nữa, họ sẽ ra sao nếu cháu bị mất việc? Cháu thật không phải khi đến nhờ bác giúp sau một thời gian dài không gặp mặt như thế này. Nhưng với một người từng trải như bác, cháu tin là bác có cách giúp Dairy Cream đạt được "chất lượng" như bác đã nói...

Bác Mike nhìn tôi chăm chú rồi gật đầu:

- Được thôi! Nếu muốn bán được kem, chúng ta cần phải trở về điểm xuất phát ban đầu. Natural Foods được xây dựng từ ý tưởng về sự xuất sắc, xuất sắc ở đây không liên quan đến việc bán hàng mà liên quan đến việc phục vụ nhu cầu khách hàng. Chính ý tưởng này đã giúp Natural Foods thành công. Nếu cháu không hiểu được điều cơ bản đó, cháu sẽ không bao giờ thay đổi được suy nghĩ và cũng không thể làm tăng doanh thu. Điều quan trọng đầu tiên là cháu phải trò chuyện và chăm sóc những người vẫn luôn "chăm sóc" cháu. Hãy cho bác biết, gần đây cháu đã luôn lo lắng về việc này phải không?

Tôi bất giác gật đầu.

- Thế cháu đã kể những điều lo lắng cho nhà tư vấn và cũng là khách hàng thân thiết nhất - là vợ của cháu chưa?

Tôi lắc đầu, bất chợt cảm thấy bối rối.

Bác Mike liếc nhìn đồng hồ, và nói:

- Pete à, chiều nay bác còn một số việc phải làm nhưng sáng mai thì bác rảnh. Vậy sáng mai cháu hãy ghé qua đây trước khi cửa hàng mở cửa - khoảng 7 giờ, hai bác cháu sẽ trò chuyện tiếp. Vấn đề cải thiện chất lượng không thể diễn ra trong ngày một ngày hai mà cần rất nhiều thời gian và sự nỗ lực. Nhưng bác nghĩ bác có thể cho cháu một vài gợi ý để bắt đầu mọi việc và giảm bớt gánh nặng trên vai cháu.

***

Ngày hôm ấy tôi đã không mang được hợp đồng về, nhưng điều đó đối với tôi chẳng còn quan trọng nữa.



2. HỌC CÁCH LẮNG NGHE

Tối hôm đó tôi trở về nhà với nhiều thắc mắc nhưng lại cảm thấy hưng phấn hơn vì nghĩ rằng chính những thắc mắc đó nếu được bác Mike giải đáp sẽ giúp tôi thành công.

Sau khi cho hai đứa con đi ngủ, tôi đã kể cho Jean nghe tất cả mọi chuyện. Jean choáng váng khi biết Malcolm đã đưa ra tối hậu thư như vậy và không ai khác mà chính tôi phải là người có trách nhiệm thay đổi tình hình.

- Chuyện quan trọng như thế sao anh lại giấu em? - Jean giận dỗi trách móc.

- Anh xin lỗi, anh chỉ sợ em lo lắng nhiều quá. - Tôi vội trấn an.

Dù có giận dỗi nhưng Jean vẫn luôn là một người vợ tuyệt vời. Cô sẵn sàng gánh vác tất cả việc nhà kể cả việc chăm sóc bọn trẻ để tôi có thời gian tập trung vào giải quyết công việc. Quả thật, đó là đêm đầu tiên tôi được yên giấc sau ngày Malcolm giao trọng trách nặng nề cho tôi.

Sáng hôm sau thức dậy, tôi hăng hái chuẩn bị đi gặp bác Mike. Khoác trên người chiếc áo sơ mi màu sáng, cà vạt mới và đôi giày vừa được đánh bóng, tôi hy vọng bác Mike sẽ nhận ra sự kính trọng của tôi dành cho bác qua cách ăn mặc này.

***

Hôm qua tôi lái xe đến Natural Foods chỉ vì muốn bán được kem nhưng hôm nay thì khác, tôi đến để tìm kiếm lời khuyên và cả hy vọng cho một đơn đặt hàng mới.

Vừa từ bãi đỗ xe đi vào, tôi đã thấy bác Mike nở nụ cười đón tôi ở cửa ra vào. Sau đó hai bác cháu vào quán cà phê. Thật kỳ ngộ, chúng tôi lại ngồi đúng vào cái bàn hôm qua.

- Cà phê sữa nhé, bác Mike? - Nhân viên phục vụ hỏi.

- Vâng, cảm ơn Amy. Pete, cháu uống gì?

- Cũng vậy ạ.

- Vậy cho chúng tôi hai ly cà phê sữa.

Bác Mike có vẻ vui khi thấy mặt tôi tươi tỉnh và thoải mái hơn ngày hôm qua.

- Cháu đã kể cho vợ nghe về những khó khăn ở nhà máy chưa?

Tôi cười bẽn lẽn:

- Dạ, rồi ạ! Sao lại không sau khi được trò chuyện với bác như thế.

- Thế vợ cháu phản ứng thế nào?

- Cô ấy rất bất ngờ khi cháu thông báo tình hình ở Dairy Cream, thậm chí là thất vọng nhưng sau đó đã ủng hộ, khích lệ cháu rất nhiều,

- Tốt! - Bác Mike nói. - Vậy là tốt cho cả hai. - Cháu đã rất bối rối lúc rời khỏi chỗ bác hôm qua. - Tôi thú thật. - Vì nhận ra mình sẵn sàng dành cả nửa ngày chỉ để bán một thùng kem cho một người lạ nhưng lại không có đến nửa tiếng để kể cho vợ nghe những rắc rối trong công việc. Thế nhưng, cháu vẫn không hiểu việc đó có liên quan gì đến chất lượng?

Bác Mike ngắt lời tôi:

- Hãy thử nghĩ lại những điều cháu đã làm. Cháu đã trân trọng tình cảm vợ chồng trong chừng ấy năm, luôn cởi mở tâm tình với vợ. Đôi lúc cháu lại hỏi ý kiến của vợ, bày tỏ sự quan tâm và tin tưởng cô ấy. Đúng vậy không nào?

- Vâng, đó là những điều cháu làm trong cuộc sống gia đình. Nhưng cháu vẫn cứ thắc mắc, việc này có liên quan gì tới việc bán kem ạ?

- Cả hai việc đó đều thể hiện sự quan tâm với những người quan trọng đối với mình. Thật ra, kinh doanh bất kỳ ngành nào cũng vậy, đều là công việc liên quan đến con người - đó là những khách hàng và đồng nghiệp của cháu. Có thể giải thích như thế này... Mỗi ngày thức dậy, bác không nghĩ làm cách nào để Natural Foods đạt được chỉ tiêu doanh số trong ngày mà quan tâm đến việc tìm cách làm hài lòng những người đã giúp đỡ Natural Foods. Thỉnh thoảng, doanh số gần cuối tháng suy giảm, bác và đồng nghiệp bắt đầu cảm thấy căng thẳng. Nhưng bác liền bảo họ: "Mọi người đừng lo lắng, dù sẽ không đạt được chỉ tiêu nhưng chúng ta cũng nên thoải mái làm việc, hãy tìm niềm vui trong quá trình trò chuyện với khách hàng của mình. Hãy ra ngoài thư giãn một chút!". Điều bất ngờ đã xảy ra ngay lần đầu tiên làm việc đó; doanh số tăng vọt, thậm chí còn vượt cả chỉ tiêu. Liên tục những tháng sau cũng vậy. Điều bác muốn nói ở đây là: lợi nhuận cuối cùng sẽ cho cháu thấy kết quả việc kinh doanh nhưng bên cạnh đó, dịch vụ tốt, chất lượng cao, tinh thần làm việc theo nhóm thì không bao giờ có điểm dừng.

- Nhưng điều này thì có quan hệ gì với chất lượng? - Tôi vẫn hỏi bác câu hỏi đó.

Amy đem cà phê đến. Bác Mike ngừng lời. "Cảm ơn Amy. Trông ngon quá!". Tôi nhấp một ngụm; đúng là ngon thật.

- Niềm vui và tiền bạc liên hệ với nhau thế nào? - Bác Mike nhắc lại ý thắc mắc của tôi. - Một câu hỏi xuất sắc! Đó chính là điểm căn bản để mỗi việc cháu làm có chất lượng và hiệu quả cao. - Bác Mike nhấp một ngụm cà phê và hỏi. - Pete, cháu thích môn thể thao gì?

- Đánh golf ạ. - Tôi đáp.

- Cháu có chơi thường xuyên không?

- Dạ, mỗi thứ bảy hàng tuần ạ.

- Bác cũng vậy. Và khi chơi golf, cháu có lo nghĩ gì khác không?

- Cháu chẳng nghĩ ngợi gì! - Tôi trả lời.

- Nói cách khác, cháu hoàn toàn tập trung.

Vậy cháu thích gì ở những buổi chơi golf đó?

- Cảm nhận một buổi sáng thứ bảy đẹp trời, gặp gỡ bạn bè, tận hưởng không khí thoáng đãng dễ chịu và cả một cuộc thi đấu "hữu nghị". Thích quá đi chứ ạ?

- Rõ ràng là cháu rất say mê môn này. - Bác Mike nói. - Bất kể sở thích của cháu là gì, chơi golf, sưu tập tem, làm vườn hay tân trang các loại xe cổ, nếu không có niềm đam mê thì cháu sẽ chẳng bao giờ thấy vui cả.

- Dạ, bác nói không sai.

- Hầu hết mọi người khi vui chơi, giải trí thường nỗ lực nhiều hơn khi làm việc. Họ tiêu phí tất cả thời gian và năng lượng vào những trò làm họ tốn tiền - chỉ đơn giản vì họ thích! Hàng ngày tại văn phòng hay khi ngồi trong xe, chắc cháu cũng thường nghĩ về lượt chơi golf vừa qua, vài kỹ năng mới đọc hoặc tính toán cho lần chơi sắp tới phải không?

Tôi cười, gật đầu. "Dạ, đúng ạ."

- Bác cho cháu biết điều này: nhân viên của cháu cũng vậy, họ quan tâm đến các thú vui hơn là công việc.

- Vâng, nhưng đấy có phải là vấn đề không? -

Tôi hỏi, bỗng nhiên cảm thấy thiếu tin tưởng nhân viên của mình. - Ý cháu là nó có ảnh hưởng đến công việc không?

- Không hề! Nhưng bác muốn nói: nếu muốn xoay chuyển tình thế, cháu cần làm cho mọi người đầu tư vào công việc giống như người ta đầu tư vào sở thích của mình. Bằng cách nào ư? Hãy bắt đầu từ những người chủ chốt, trước hết là cháu.

Nhận xét của bác Mike thật sắc sảo. Trong tôi bỗng tràn ngập một niềm hy vọng:

- Ý bác là để đạt được chất lượng trong công việc tại Dairy Cream, cháu cần tìm những cách hiệu quả nhất để động viên, khích lệ nhân viên?... Nhưng bằng cách nào?

- Bước đầu tiên là biến những việc hàng ngày cháu cần phải làm thành những việc cháu thật sự yêu thích và muốn làm. Cách đấy luôn hiệu quả với bác. - Bác Mike nói, rút ra khỏi ví một tấm thẻ nhỏ có đề một vài câu thơ của Robert Frost[(3)] trích trong bài thơ "Two tramps in mud time" (Hai chàng lang thang trong buổi mờ tối):

Trong cuộc sống tôi mong có sự hòa quyện

Giữa niềm vui và công việc

Như hai ánh mắt cùng nhìn về một phía...

- Chúng ta thường gặp những người luôn tận tâm với công việc dù người xung quanh ít quan tâm đến họ. Như ở khu phố nhà bác có một người đưa thư rất tuyệt vời. Anh ta luôn tươi cười niềm nở, nhưng người đưa thư trước đây thì không vì dường như anh ta ghét công việc này. Một hôm bác hỏi người đưa thư làm sao anh có thể luôn nhiệt tình, vui vẻ như vậy, anh ta trả lời: "Ai cũng cần gửi thư. Khi ai đó nghỉ một ngày làm việc thì hầu như mọi người chẳng để ý nhưng một ngày thư chưa chuyển tới thì ai cũng biết! Công việc của chúng tôi thực sự quan trọng trong cuộc sống thường nhật. Tôi có cảm giác mình đã giúp đỡ được nhiều người nên tôi luôn hân hoan, vui vẻ là thế!".

- Đúng vậy. - Tôi thừa nhận. - Nhưng không phải việc nào cũng có vai trò rõ ràng như vậy.

- Hãy tin bác. - Bác Mike nói. - Nếu cháu đang giữ một công việc, tức là người ta cần cháu. Nếu không, công việc đó sẽ chẳng tồn tại. Dù là quản đốc phân xưởng hay người trông nom nhà cửa cũng không quan trọng, miễn là người đó nhận thức được giá trị công việc của mình đối với những người xung quanh. Cháu có nghĩ rằng từ nhỏ Amy đã mong một ngày nào đó làm phục vụ trong quán cà phê không? Liệu Jenny, người cháu gặp hôm qua, chỉ mong muốn làm việc tại quầy dịch vụ khách hàng không? Chắc cháu sẽ trả lời có vì thấy họ hết sức nhiệt tình với công việc. Nhưng bác nghĩ không hẳn là như vậy.

Bác Mike ngừng một lúc rồi nói tiếp:

- Thế cháu có biết vì sao họ lại nhiệt tình với công việc, dù đó chưa phải là công việc mà họ thực sự mong muốn không? Thật ra, mọi nhân viên ở đây đều được chỉ rõ và hiểu rõ vai trò của họ quan trọng như thế nào đối với khách hàng và công việc của hãng. Natural Foods luôn xem trọng những đóng góp và ý kiến của nhân viên đồng thời luôn khích lệ sự đóng góp của họ. Chính vì vậy công việc thực sự trở nên thú vị! Nói tóm lại, tìm cách khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên là một trong những nhiệm vụ quan trọng của Natural Foods. Trên thực tế, dù công việc của một nhân viên bình thường không phải là nhiệm vụ lớn lao gì cả, thì cháu vẫn có thể biến nó trở nên thú vị và thỏa mãn được nhu cầu của người nhân viên đó nếu cháu chỉ ra được công việc của họ có tầm quan trọng như thế nào.

PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG TRONG CHÍNH CÔNG TY

- Hiện nay tinh thần làm việc ở Dairy Cream đang tuột dốc. - Tôi thừa nhận. - Mọi người đang xì xào bàn tán về nhà máy, đồng nghiệp, về cấp trên và các phòng ban khác.

Bác Mike nhíu mày:

- Vấn đề lớn rồi đấy, Pete! Theo cháu nguyên nhân là gì?

- Nguyên nhân ạ?- Tôi hỏi lại.

- Mọi người không tự nhiên chán công việc và đồng nghiệp mà không có lý do. Thế họ có phàn nàn về điều gì cụ thể không?

- Hình như là tất cả mọi thứ, không trừ thứ gì cả... Có lẽ họ cảm thấy bất lực với công việc hiện tại. - Tôi hơi bất ngờ vì ý nghĩ đó của chính mình. - Bác làm thế nào để đảm bảo nhân viên chăm sóc tốt khách hàng?

Bác Mike cười cảm thông:

- Được rồi! Bài học thứ nhất: Mọi công ty đều có hai loại khách hàng: khách hàng bên ngoài và bên trong công ty. Khách hàng đầu tiên của cháu chính là loại thứ hai - nhân viên và đồng nghiệp. Nếu cháu không quan tâm, chăm sóc họ thì cháu cũng đừng mong họ quan tâm, chăm sóc khách hàng của công ty.

Theo kinh nghiệm của bác, mỗi công ty cần phải có một cách riêng để đảm bảo nhân viên chăm sóc khách hàng theo quy định. Tại Natural Foods, không phải bác mà chính nhân viên tự làm điều đó - tự đảm bảo việc chăm sóc tốt khách hàng. Cửa hàng này có đến trên 200 nhân viên và một mình bác chẳng thể giám sát từng người một xem họ có làm việc hay không. Thay vào đó, bác dựa vào một loại áp lực "thân thiện" được tạo ra từ các đồng nghiệp để giúp mọi người cùng nhìn về một hướng. Bác khuyến khích nhân viên tự giám sát lẫn nhau để mỗi người đều có trách nhiệm với cả nhóm. Quả thật, điều này tốt hơn nhiều so với việc tự cháu phải kéo cả đoàn tàu.

- Bác làm được điều đó bằng cách nào?

- Rất đơn giản, hãy thử hỏi họ xem! - Bác Mike nói, rồi quay sang Amy. - Amy, cháu qua chỗ bác mấy phút được không?

- Dạ, được ạ! Cháu đang lỡ tay một chút. Xong việc cháu sẽ qua ngay.

Một phút sau, Amy trở lại.

- Chẳng phải cô cũng đang bận việc lắm sao? - Tôi hỏi Amy sau khi nhìn quanh quán.

- Bạn tôi, Jerry sẽ giúp tôi.

- Nhưng nếu vậy chẳng phải cô sẽ mất tiền "boa" sao? - Tôi hỏi vì thấy việc nói chuyện với chúng tôi sẽ ảnh hưởng đến thu nhập của cô.

- Đấy không phải là cách làm việc ở đây. - Amy nói. - Tất cả tiền "boa" của khách sẽ được chia đều cho cả nhóm, căn cứ theo giờ làm việc của mỗi người.

- Nhưng nếu người cùng làm lười biếng thì sao? Chẳng phải sẽ ảnh hưởng đến quyền lợi

của người khác?

- Điều đó có thể xảy ra ở nơi khác, nhưng ở đây thì không. Vì sao ạ? Thứ nhất, chúng tôi tự đánh giá lại công việc của nhau và nhận lương theo đánh giá đó. Thứ hai, chúng tôi tự chọn người cùng làm với mình.

Tôi ngờ vực hỏi lại:

- Thật vậy ư?

Amy và bác Mike cùng cười.

- Bác có muốn giải thích cho anh ấy không, bác Mike?

- Không, Amy, có lẽ cháu nói thì tốt hơn.

- Được thôi ạ! - Amy hắng giọng. - Tại Natural Foods, khi muốn thuê ai đó, tất cả mọi người cùng tham gia quyết định - trong quán cà phê này có 35 người. Chúng tôi sàng lọc danh sách, phỏng vấn và bỏ phiếu theo số đông để chọn ra một người mới, thử việc họ trong vòng một tháng sau đó lại bỏ phiếu lần nữa. Nếu anh là họ hàng của một nhân viên ở đây, anh có thể được phỏng vấn nhưng nếu không chịu khó làm việc, anh sẽ không được nhận vào làm. Thật sự, chẳng ai muốn nhóm của mình lại có những người không thể gánh vác công việc và làm ảnh hưởng đến quyền lợi của mọi người. Và sau khi đã tuyển người mới, anh khó có thể phàn nàn về người đó vì chính anh là người đã chọn họ.

- Vì vậy mỗi nhân viên đều có cảm giác được làm chủ ở nơi làm việc và được giám sát những người cùng làm với mình. - Tôi phấn khởi vì đã nhận ra vấn đề.

- Hoàn toàn chính xác. - Bác Mike nói. - Mỗi nhóm, dù là nhóm sản xuất hay nhóm phục vụ, đều có thể tự quyết định rất nhiều việc.

- Để tôi cho anh một ví dụ. - Amy xen vào. - Hầu hết khách hàng ghé vào đây sau khi đã mua xong hàng hóa. Họ vào để uống một tách cà phê hay ăn nhẹ thứ gì đó. Nhưng chúng tôi nhận thấy có một số người vừa gọi xong đồ uống đã vội vàng quay trở lại các quầy hàng để mua thêm vài thứ, thanh toán và quay lại đây. Trước nhu cầu đó của khách hàng, chúng tôi đã nảy ra ý tưởng để các nhân viên phục vụ trở thành "người chạy đi mua hàng" cho khách. Ngay tháng đầu tiên, doanh số đã tăng lên 20%. Hóa ra rất nhiều người muốn mua thêm món gì đó nhưng lại không muốn đứng lên và để đồ đạc lại ở chỗ ngồi. Và khi có sự giúp đỡ của chúng tôi, họ nhờ mua ngay. Vả lại việc này đối với chúng tôi cũng không phải là việc khó, chúng tôi biết rõ từng loại hàng được sắp xếp ở đâu nên có thể nhanh chóng mang về cho khách.

- Khi cháu làm việc trong một nhóm có quyền tự chủ như vậy, - bác Mike nói, - cháu sẽ tự mình gắn kết với công việc hơn và thấy công việc thực sự là niềm vui. Điểm mấu chốt về quản lý ở đây là, nếu cháu trao trách nhiệm cho nhân viên và xem họ có một vai trò quan trọng trong công việc, họ sẽ "đáp lại". Hãy đào tạo, khuyến khích, hỗ trợ và cả thưởng phạt

phân minh, cũng như tạo mọi cơ hội để họ bày tỏ ý tưởng, sáng kiến của mình, để từ đó họ sẽ dần gắn kết và nỗ lực nhiều hơn cho công việc. Chúng tôi nhận ra rằng khi có một môi trường tốt, nhân viên sẽ tự thúc đẩy nhau làm việc - điều này còn hiệu quả hơn cả chính những nỗ lực của người quản lý. Càng được đối xử tốt, nhân viên sẽ càng chăm sóc tốt khách hàng của mình. Pete, điều này chính là điểm căn bản để công việc đạt chất lượng cao. Và hãy nhớ, chất lượng chính là tất cả!

Nghe bác Mike nói, tôi nôn nóng muốn trở lại nhà máy ngay để áp dụng những ý tưởng này. Tôi cảm ơn bác Mike vì những lời khuyên quý giá và cả những nhận xét sắc sảo, chính xác của bác. Tôi cảm ơn và chào Amy, rồi quay sang nói với bác:

- Vậy lần khác bác sẽ nói cho cháu nghe cách thức để đạt chất lượng chứ?

- Tất nhiên rồi. - Bác Mike cười. - Cuối tuần gọi lại cho bác nhé! Cho bác biết mọi việc thế nào. - Bác nói với theo trong khi tôi vội vã tưởng như sắp chạy ào ra cửa.

***

Tôi trở lại nhà máy với niềm phấn khích cao độ mà dường như bản thân tôi chưa từng trải qua bao giờ. Khi đến gần, tôi bỗng nhận ra nhà máy của chúng tôi không treo bảng hiệu đề tên công ty gì cả. Thậm chí, người ngoài nhìn vào có thể nghĩ đây là một nhà kho chứ không phải là một nơi đang sản xuất kem. Vừa bước vào cửa, một luồng không khí khó chịu xộc ngay vào người tôi - một môi trường thiếu thiện cảm đón tôi sau một buổi sáng khá thoải mái tại Natural Foods.

Nhân viên ca hai chuẩn bị vào làm. Tôi thông báo cần gặp họ tại phòng ăn trước khi họ thay ca. Vì nói sẽ tính như giờ làm thêm nên họ nhanh chóng có mặt đông đủ. Sau đó, tôi mời tất cả nhân viên văn phòng, trừ một vài người ở lại trực điện thoại, và hẹn gặp cả nhân viên ca trước đó khi họ vừa tan ca.

Vì thời gian có hạn nên tôi vào thẳng vấn đề: - Tôi quyết định nói rõ một chuyện cho mọi người biết. - Câu nói này ngay lập tức thu hút sự chú ý của mọi người. - Chúng ta cần phải đối mặt với sự thật. Tôi được biết rằng hoặc chúng ta phải nỗ lực bán được nhiều kem hơn, hoặc cả Dairy Cream sẽ bị bán đi. Nếu điều này xảy ra, cả tôi cũng không biết được ngày nào sẽ là ngày làm việc cuối cùng.

Sự thật này đã xóa tan thái độ dửng dưng, thờ ơ hiện rõ trên khuôn mặt của mọi người lúc nãy. Một vài người vội chen lên phía trước để nghe rõ hơn.

- Anh biết điều này từ khi nào? - Một nhân viên ở bộ phận trộn kem hỏi.

- Vài tuần trước. - Tôi nói. - Tôi không biết có nên thông báo cho mọi người hay không. Nhưng tôi nghĩ điều này liên quan đến tất cả chúng ta, nên mọi người cũng cần phải biết. Dù muốn hay không thì chúng ta cũng sẽ cùng bơi, hoặc là cùng chìm.

Mọi người liên tiếp đưa ra các câu hỏi, làm không khí ồn ào cả lên: Chúng ta cần bán

thêm bao nhiêu kem? Bao giờ thì quyết định? Tại sao là lỗi của chúng tôi nếu không bán được kem?...

Khi các câu hỏi lắng xuống, tôi giải thích là tôi cũng không biết số lượng kem chính xác cần bán thêm là bao nhiêu, và cũng không biết khi nào thì mọi người sẽ bị mất việc. Vì đó là quyết định của ông Malcolm.

- Nhưng, - tôi nói thêm, - tại sao chúng ta lại để mặc mọi việc và mong đợi vào sự may mắn? Tất cả chúng ta đều cần đồng lương để nuôi bản thân hoặc gia đình. Đúng vậy, việc bán hàng là của bộ phận kinh doanh, nhưng việc của chúng ta là phải làm ra những sản phẩm tốt nhất để có thể bán được.

Ngay bây giờ, tôi muốn nói rõ tình hình của chúng ta và chúng ta có thể làm gì để Dairy Cream trở thành một nhà máy tốt hơn. Trước hết, tôi xin nêu một câu hỏi, các bạn nghĩ gì về công việc chúng ta đang làm?

Bên dưới có nhiều tiếng xì xào. "Chúng ta có thể làm tốt hơn mà!". "Thực sự tôi chưa nghĩ đến điều này".... Thấy mọi người bàn tán xôn xao, nhưng chẳng ai chịu trả lời, tôi tiếp tục hỏi:

- Trong số các bạn, ai nghĩ rằng chúng ta làm ra loại kem tốt nhất trên thị trường?

Không một cánh tay nào giơ lên.

- Bao nhiêu người yêu thích làm việc ở đây?

Mọi người nhìn nhau, nhưng một lần nữa cũng chẳng ai giơ tay.

- Thôi được! - Tôi nói. Nếu là trước đây chắc chắn tôi sẽ nổi giận vì sự trung thực của họ, nhưng tôi nhớ lời bác Mike nói: thông tin nào cũng đều có lợi ích của nó.

- Có hai vấn đề lớn nhất ở Dairy Cream là: chưa làm ra loại kem ngon nhất, và mọi người không thích làm việc tại đây. Vậy chúng ta cần phải làm gì để giải quyết hai vấn đề đó?

Mọi người vẫn im lặng, không ai dám lên tiếng.

Tôi kiên nhẫn hỏi một lần nữa:

- Chúng ta cần làm gì để có loại kem ngon hơn, để có một nơi làm việc tốt hơn?

Vẫn chẳng có ai lên tiếng. Tôi rút ví ra khỏi túi, và nói: "Một trăm đô-la cho ý tưởng hay nhất!".

- Nên bắt thêm bóng đèn. Một số nơi trong nhà máy quá tối, khó nhìn rõ thứ gì, và cũng khó kiểm tra được độ mịn của kem. - Julie, một nhân viên nữ trẻ tuổi nói.

- Được rồi! - Tôi nói. Một tiếng nói nào đó trong tôi trỗi dậy để phàn nàn về chi phí, và rằng nhà máy đã đủ sáng rồi. Nhưng tôi chợt nhớ ra chính họ mới là người làm việc với máy móc chứ không phải tôi, nên ý kiến đó chắc chắn là có cơ sở thực tế. - Tốt, có ai giúp tôi viết lại những điều này không?

Cô thư ký Julie của tôi xung phong và bắt đầu ghi lại ý kiến đóng góp đầu tiên.

- Quần áo trong xưởng nên gọn và đỡ lùng thùng hơn. - Một người khác nói. - Vì thỉnh thoảng nó bị vướng vào máy.

- Phòng ăn nên sửa sang cho đẹp và sáng sủa hơn để chúng tôi không ngại làm tăng ca.

- Tốt! - Tôi nói. - Tiếp tục đi các bạn.

Mọi người sôi nổi đưa ra rất nhiều ý kiến mà thật sự tôi chưa bao giờ nghĩ đến, từ sửa chữa lại bãi đỗ xe vì "ổ gà" nhiều quá, tới việc cần dùng các loại hoa quả tươi ngon hơn cho loại kem đặc biệt.

- Cám ơn các bạn, đây thực sự là những ý kiến hay. - Tôi nói khi nhìn vào danh sách của Julie. - Tất nhiên, chúng ta không thể tiến hành tất cả cùng một lúc, nhưng...

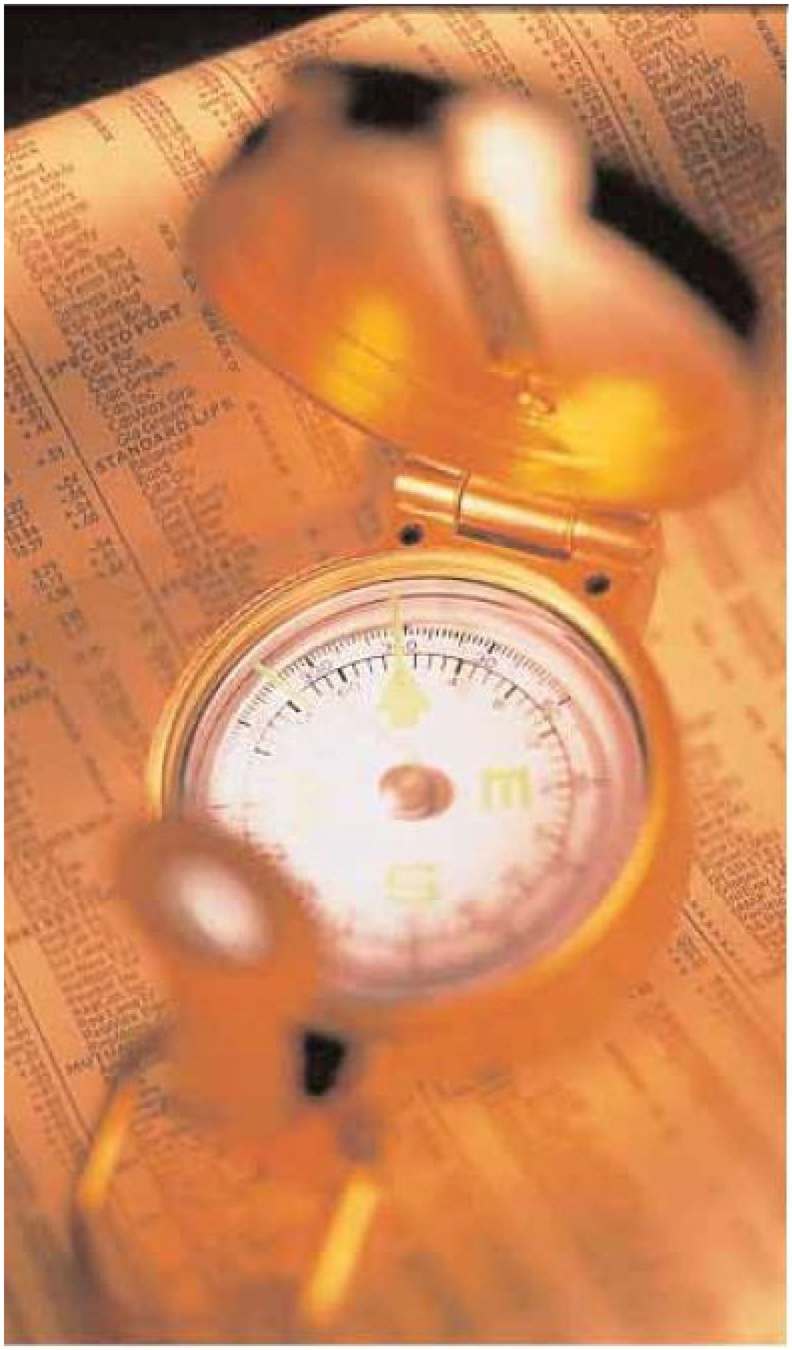
- Tất nhiên! - Kevin cười tếu. Anh ta là một tay chuyên gây cười trong nhà máy. Lập tức, một số người cũng cười theo.

- Nhưng tôi sẽ xem việc gì có thể tiến hành ngay. - Vậy ai sẽ được một trăm đô? - Kevin hỏi. Tôi quên béng mất tờ bạc đang cầm trong tay nãy giờ.

- Tất cả các bạn. Tiền đây và hãy thưởng cho mình một bữa trưa thật ngon.

Kevin cầm tờ tiền tôi để trên bàn và nói:

- Thích thật! Cuối cùng cũng có một bữa trưa miễn phí!



3. BÍ QUYẾT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG

Mấy ngày sau buổi nói chuyện với nhân viên, tôi đã có thời gian ngồi ngẫm nghĩ lại mọi việc. Dù không trực tiếp nói ra nhưng bác Mike đã khiến tôi phải xem xét lại cách quản lý của mình. Bác Mike đã nói đúng - tôi luôn tự quyết định mọi việc cần và nên làm thay vì lắng nghe ý kiến của nhân viên.

Cũng giống như hầu hết các nhà quản lý, tôi thường cho rằng chúng tôi thất bại là vì thiếu nhân viên giỏi hay vì trang thiết bị lạc hậu nhưng thực tế không phải vậy. Chính việc lắng nghe nhân viên và khách hàng - một việc tưởng chừng như nhỏ nhặt nhưng lại là chìa khóa dẫn đến thành công. Bên cạnh đó, tôi cũng nhận ra rằng chất lượng vốn được khởi nguồn từ một phong cách lãnh đạo đúng đắn, từ việc tôi lắng nghe nhân viên và khách hàng của mình. Trong cuộc sống gia đình cũng vậy, cũng cần phải biết lắng nghe. Tôi thật sự yêu vợ con nhưng có bao giờ tôi lắng nghe hoặc quan tâm hỏi xem vợ con muốn gì, thậm chí tôi còn cho rằng ý kiến của mình và của vợ con phải giống nhau. Và chỉ cần có hai ngày là Jean đã nhận thấy sự đổi mới ở tôi vì buổi tối tôi không chỉ lắng nghe cô và các con chuyện trò mà còn giúp bọn trẻ làm bài tập. Còn tại nhà máy, thái độ chịu lắng nghe của tôi đã khiến mọi người hơi bất ngờ nhưng rất ủng hộ.

Dù muốn kể ngay cho bác Mike nghe về những thay đổi của tôi và tìm hiểu những việc nên làm sắp tới, nhưng vì có nhiều việc phải làm sau buổi gặp mặt với nhân viên nên tôi phải đợi đến thứ hai tuần sau mới tìm gặp bác.

- Cháu có gì mới không nào? - Bác Mike hỏi ngay khi vừa ngồi xuống bàn.

Tôi kể cho bác nghe về buổi gặp mặt nhân viên để lấy ý kiến của họ về việc cải thiện chất lượng kem và điều kiện làm việc.

- Lúc đầu, chẳng ai chịu nói gì mặc dù cháu đã đặt câu hỏi đến ba, bốn lần, nhưng sau đó mọi việc diễn ra như nước vỡ bờ. Rất nhiều ý kiến được nêu ra. Nhờ đó, cháu đã có thêm rất nhiều ý tưởng hay để cải thiện tình hình nhà máy.

Bác Mike mỉm cười:

- Rất tốt, cháu có thể tự thưởng cho mình vì điều đó, Pete ạ. Không phải hầu hết các nhà quản lý đều biết lắng nghe nhân viên như cháu đâu.

- Vâng, vào thời điểm khó khăn này thì cháu không còn cách nào khác!

- Có lẽ vậy. Nhưng hãy nhớ rằng lúc nào cháu cũng cần phải lắng nghe, không cần biết là có đang trong tình trạng khó khăn hay không. Trên thực tế, càng thường xuyên lắng nghe nhân viên hay khách hàng cháu sẽ càng giảm bớt gánh nặng trên vai mình.

Lắng nghe nhân viên tức là cháu đang xới đất để chuẩn bị gieo hạt giống chất lượng đấy.

Trong vai trò của một nhà quản lý, điều tiếp theo cháu cần làm là, - bác Mike nheo mắt mỉm cười, - tập trung vào những điều cháu làm, chứ không chỉ tập trung vào kết quả.

- Ý của bác là gì ạ? - Tôi cảm thấy hơi khó hiểu về câu nói vừa rồi của bác Mike.

- Như bác đã nói với cháu lần trước, khi chúng ta chỉ tập trung vào lợi nhuận thì chúng ta cũng chẳng thu được kết quả gì khả quan, nhưng khi nỗ lực giúp đỡ mọi người thì chúng ta lại rất thành công. Bác sẽ lấy một ví dụ trong việc chơi golf để giải thích cho cháu hiểu. Một người hỏi Jack Nicklaus, một trong những người chơi golf giỏi nhất mọi thời đại, rằng anh có thường xem bảng thành tích ghi điểm của mình và đối thủ trong một giải đấu hay không. Jack trả lời rằng anh không bao giờ làm điều đó cho tới ngày cuối cùng của giải. Tại sao? Vì nếu anh chỉ nghĩ về thành tích, anh sẽ mất tập trung để đạt được điểm cao. Trong khi đó, nếu chú tâm vào những điều thực tế giúp ghi điểm như vung gậy nhẹ nhàng, chú ý tới sức gió, độ bằng phẳng của mặt cỏ và điểm đặt bóng thì điểm số tự nó sẽ đến.

Bác Mike nhấp một ngụm cà phê rồi tiếp tục: - Đấy chính là cách bác hiểu về công việc kinh doanh. Nếu quan tâm đến nhân viên - là những khách hàng bên trong - và làm mọi thứ để thỏa mãn khách hàng bên ngoài - từ việc nhập về những mặt hàng họ ưa chuộng đến nỗ lực đem lại cảm giác thoải mái cho họ khi đi mua sắm - thì lợi nhuận tự nó sẽ tìm đến. Còn nếu chỉ tập trung vào lợi nhuận thì chúng ta sẽ không hề biết nhu cầu thực sự của khách hàng, và khi đó lợi nhuận cũng sẽ biến mất.

- Đúng vậy! - Tôi đồng ý với cách giải thích của bác Mike. - Cần tập trung vào những gì đang làm để đạt kết quả tốt, chứ không nên chỉ nghĩ về những con số lợi nhuận hay thành quả. Huấn luyện viên bóng rổ hồi còn học cấp ba của cháu từng nói rằng đừng lo lắng về tỷ số mà hãy chơi cho thật tốt, và cái bảng thành tích sẽ tự nêu điểm của chúng ta.

- Chính xác!

- Nhưng làm cách nào để đạt được thành công về chất lượng ạ?

- Chất lượng là kết quả của yếu tố "con người" kết hợp với cái mà các chuyên gia vẫn gọi là "sức mạnh tổng hợp" - nói cách khác, chất lượng được tạo thành từ những người làm việc cho cháu và cách thức cháu quản lý công việc kinh doanh của mình. Yếu tố cơ bản tạo nên thành công chính là việc xây dựng được một nhóm nhân viên nhiệt tình, năng động. Và cháu biết đấy, điều này chỉ có được khi cháu xem trọng nhân viên của mình - tất cả mọi người từ giám đốc điều hành, người quản lý cửa hàng cho đến nhân viên kế toán và công nhân trong dây chuyền sản xuất. Một khi đã xác lập được đội ngũ này tức là nguồn nhân lực đã sẵn sàng thì cháu có thể tập trung vào việc xây dựng "cách thức" làm việc. Tại Natural Foods, chúng ta đã nhờ vào LEO mới có được thành công.

- LEO ư? - Tôi bối rối. - Đó là ai ạ?

Bác Mike cười:

- LEO không phải là người, mà là viết tắt của một cụm từ do Glen Goodwell sáng tạo ra,

Lắng nghe (Listen), Cải thiện (Enrich) và Tối ưu hóa (Optimize). Phải lắng nghe khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ và thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng. Đó là nguyên tắc mà tất cả mọi người trong Natural Foods đều tuân theo, từ Giám đốc điều hành Glen Goodwell cho đến Amy làm việc trong quán cà phê. Cháu đã học được cách lắng nghe khách hàng bên trong của mình, và bây giờ cháu hãy làm tương tự như vậy với những khách hàng bên ngoài công ty.

- Nhưng... - Tôi nói với vẻ nghi ngờ. - Đây có thể là cách thức tốt cho các công ty dịch vụ hoặc kinh doanh, nhưng Dairy Cream là một nhà máy sản xuất. Cháu chỉ bán kem cho các cửa hàng bán lẻ và không hề có khách hàng truyền thống như bác nói.

- Cháu sai rồi! - Bác Mike ngắt lời. - Đấy là một trong những sai lầm lớn nhất của hầu hết các công ty sản xuất. Họ cứ nghĩ rằng chăm sóc khách hàng không phải là trách nhiệm của mình. Có thể nói như thế này: nếu cháu đã bán bất kỳ cái gì thì chắc chắn cháu đều có khách hàng. Nếu có khách hàng, tức là cháu đang cung cấp dịch vụ. Và nếu muốn tiếp tục kinh doanh, công việc quan trọng nhất của cháu là phải chăm sóc những khách hàng này. Ví dụ, nếu Dairy Cream muốn hãng Natural Foods trở thành khách hàng của mình, cháu phải biết lắng nghe xem chúng ta muốn gì.

- Bác nói đúng. - Tôi tiếp lời và ngẫm nghĩ điều bác Mike vừa nói. - Như vậy chắc Natural Foods đã làm nhiều điều hơn thế để có được thành công như hôm nay?

- Đúng như vậy đấy! Ta chỉ mới nói với cháu về LEO. Nhưng nếu quên những điểm chính yếu ban đầu này chúng ta sẽ chẳng làm được gì cả.

- Vâng, để cháu xem mình tiếp thu được gì nào! Trước tiên, cháu cần khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên bằng cách chỉ cho họ thấy vai trò của họ quan trọng như thế nào. Điểm tiếp theo, nếu kinh doanh tức là cháu làm dịch vụ.

- Chính xác. - Bác Mike gật đầu hài lòng. - Vậy bác hãy cho cháu biết về LEO.

- Khi chơi golf, để có đường bóng tốt, cháu thường phải tập trung vào cách vung tay. Bước đầu tiên cần chuẩn bị là gì?

- Đứng vững và cầm chặt gậy.

- Đúng vậy. Nếu cầm gậy không đúng cách hay đứng không đúng tư thế, cháu sẽ khó có được một đường bóng tốt. Nếu áp dụng nguyên tắc LEO, bước đầu tiên là phải lắng nghe. Cần lắng nghe cả khách hàng bên trong và bên ngoài công ty để biết được điều họ cần, điều họ muốn. Trong kinh doanh, nếu không tích cực lắng nghe cháu sẽ khó có thể làm tốt những việc khác. Mọi công ty đều nói họ đang lắng nghe nhưng thực tế rất ít công ty thực sự làm vậy mà thường kết thúc với "triệu chứng DJ"[(4)].

Tôi bật cười:

- "Triệu chứng DJ" ư? Đó là gì vậy bác?

- Nói thật với cháu, lúc còn ở trường đại học bác đã từng là một DJ thực thụ. Thời đó, vẫn chưa có những đĩa album như bây giờ. - Bác cười, trên khuôn mặt và trong ánh mắt thoáng hiện niềm tự hào và một chút tinh nghịch. - Bác làm việc trên một cái bàn xoay với những chiếc đĩa ghi âm bằng nhựa.

- Ồ! Thế ạ? - Tôi mỉm cười thích thú.

- Lúc đó, bác chơi tất cả các bài hát bác thích và cho rằng tất cả mọi người cũng thích nếu họ là người biết thưởng thức âm nhạc. Nhưng sếp của bác, một người đã từng làm tại một đài phát thanh có tiếng của thành phố, lại cho rằng đó là lỗi lớn nhất thường gặp của DJ - và cũng là nguyên nhân chủ yếu làm giảm lượng thính giả nghe đài. Công việc của DJ không phải là làm cho mọi người thích loại nhạc mình chơi, mà là chơi loại nhạc thính giả yêu thích. Và cháu chỉ tìm được loại nhạc đó khi hỏi chính họ. Đó cũng là lý do ra đời của chương trình nghe nhạc theo yêu cầu: Hãy nói cho chúng tôi biết bạn muốn nghe loại nhạc gì, chúng tôi sẽ chuyển tới bạn loại nhạc đó. Tại Natural Foods, chúng ta không chỉ cố gắng tìm hiểu nhu cầu của khách hàng về chủng loại hàng hóa, về nhãn hiệu mà còn cố gắng cung cấp bất kỳ thứ gì họ yêu cầu. Khách hàng ít khi đòi hỏi gì, nhưng nếu có thì Natural Foods cũng luôn làm hết sức để thỏa mãn họ. Bác nghĩ các công ty khác cũng nên làm như vậy, bất kể đó là doanh nghiệp kinh doanh hay sản xuất.

- Nhưng nếu bán mọi thứ khách hàng cần thì chẳng phải sẽ làm ảnh hưởng đến danh tiếng của Natural Foods sao? Natural Foods được biết đến với những thực phẩm chất lượng, bổ dưỡng và không có chất phụ gia, chất bảo quản phải không ạ? Khi ở đây bác có những sản phẩm tuyệt vời như vậy mà bán cả thịt bò nướng, thịt heo và chân giò, hay bia rượu thì điều này có làm xáo trộn thông điệp của Natural Foods không?

- Đúng vậy, Natural Foods chỉ cung cấp những thực phẩm chất lượng, có lợi cho sức khỏe, có xuất xứ từ thiên nhiên. Tiêu chí này luôn đặt lên hàng đầu và không được nhượng bộ. - Bác Mike nói. - Đây là điểm khác biệt của Natural Foods so với các cửa hàng khác vì họ bán tất cả mọi thứ. Khi bước vào một cửa hàng bình thường và tìm những mặt hàng có xuất xứ từ thiên nhiên, cháu phải xem qua rất nhiều nhãn mác nhưng khi vào đây cháu có thể lấy bất kỳ mặt hàng nào trên giá vì tất cả đều có xuất xứ từ thiên nhiên. Chính điểm này đã tạo nên giá trị đặc biệt của Natural Foods, và chúng ta cần duy trì nó.

Nhưng như vậy không có nghĩa là khách hàng phải ủng hộ tất cả mọi mặt hàng mà quản lý hay giám đốc điều hành tại đây tin là có lợi cho sức khỏe. Điều mà khách hàng có thể tin là các sản phẩm ở đây đều có chất lượng cao, tươi ngon và xuất xứ từ thiên nhiên, cho dù chúng được sản xuất từ nhà bếp, xưởng bánh hay nhà máy chế biến của chính hãng Natural Foods, hoặc từ các xưởng chế biến của những công ty mà chúng ta liên kết.

Glen Goodwell, Giám đốc điều hành và cũng là người sáng lập hãng, là một người rất khó tính trong ăn uống. Nhưng Goodwell biết rằng nếu chỉ bán những thứ mình thích ăn thì chắc chắn ông sẽ phá sản. Vì vậy, ông ta hỏi xem khách hàng muốn gì, quan sát mặt hàng nào bán nhanh nhất để nhập về. Hầu hết mọi người trong Natural Foods chỉ ăn qua chưa đến một nửa các mặt hàng đang bán, thậm chí chính bản thân bác cũng chưa ăn hết

các loại bánh bột mì, nhưng việc của mọi người không phải tìm cách bán những thứ mình thích ăn, cũng như nhân viên của một cửa hàng băng đĩa đâu phải chỉ giới thiệu những đĩa nhạc mà mình thích cho khách hàng. Một tiêu chí mà nhân viên Natural Foods phải nhớ là Natural Foods cung cấp những thực phẩm có lợi nhất cho sức khỏe. Căn cứ vào tiêu chí đó, nhiệm vụ của chúng ta là giới thiệu những thực phẩm mà khách hàng muốn. Cháu có biết khách hàng lý tưởng của Natural Foods là ai không?

- Dạ, không ạ.

Bác Mike mỉm cười:

- Không trừ ai cả! Đó là bất kỳ đối tượng khách hàng nào muốn mua sản phẩm của chúng ta.

- Đấy là lý do vì sao cháu thấy rất nhiều thực phẩm đặc biệt dành riêng cho các fan bóng đá phải không ạ?

- Hoàn toàn đúng! Khi mới bắt đầu kinh doanh, chúng ta không bao giờ nghĩ rằng fan bóng đá cũng là đối tượng cần quan tâm, nhưng hóa ra họ lại thích những loại thực phẩm tươi và ngon cho bữa ăn trước mỗi trận đấu. Vì vậy, chúng ta làm mọi cách để thu hút họ. Chất lượng cuối cùng lại được đánh giá bởi chính khách hàng và cháu chỉ có thể biết được điều đó khi lắng nghe họ.

- Vậy điều quan trọng nhất là lắng nghe những gì khách hàng muốn để cung cấp chứ không phải cung cấp những gì mà mình nghĩ là khách hàng thích, đúng không ạ?

- Đúng rồi! - Bác Mike nói, cười vui vẻ. -

Nhưng bấy nhiêu vẫn chưa đủ thỏa mãn họ. Chắc cháu cũng biết hầu hết khách hàng có chung một số nhu cầu cơ bản. Đầu tiên là nhu cầu cơ bản về sản phẩm mà họ đã chọn: cháu cần thỏa mãn những yêu cầu tối thiểu để khách mua hàng mà không phàn nàn gì, thậm chí họ còn không đòi hỏi vì coi đó là những yêu cầu dĩ nhiên phải có. Với xe cộ, họ yêu cầu xe nổ máy và chạy bình thường. Vào khách sạn, họ muốn có một phòng an toàn, sạch sẽ và tiện nghi. Vào cửa hàng, họ muốn có đầy đủ các loại thực phẩm mình cần và dễ dàng tìm được, cửa hàng phải sạch sẽ, ngăn nắp, nhân viên cần phải tận tình. Còn với Dairy Cream, kem phải có một vài vị đặc trưng, chất lượng ổn định, mẫu mã đẹp.

Nhu cầu tiếp theo chính là tính hiệu quả của sản phẩm. Khi một khách hàng muốn có một sản phẩm hay dịch vụ, sản phẩm hay dịch vụ đó phải đáp ứng được mong đợi của họ. Nếu họ yêu cầu lắp đặt hệ thống định vị toàn cầu GPS hoặc đầu đĩa DVD thì hệ thống đó hay đầu đĩa đó không những phải hoạt động tốt mà còn phải cung cấp một bản đồ chỉ đường hữu ích hay âm thanh phải chuẩn. Một chiếc xe tốt thường phải có cần lái tốt, động cơ chạy êm và có thể tăng tốc trong thời gian siêu ngắn, hoặc nội thất sang trọng. Còn một cửa hàng đạt hiệu quả cao tức là phải đảm bảo sự đa dạng hàng hóa, sự tiện lợi và dịch vụ tốt, nếu không khách hàng sẽ thất vọng và cuối cùng sẽ bỏ đi. Nếu chúng ta đã cam kết

cung cấp hàng hóa cao cấp và có nguồn gốc từ thiên nhiên nhưng lại cung cấp hàng có chất lượng trung bình hoặc có chứa chất phụ gia hay đường hóa học, khách hàng sẽ thất vọng và có thể sẽ không trở lại nữa.

Nhu cầu thứ ba là mang lại sự hấp dẫn, thú vị cho khách hàng: Hãy bổ sung thêm một số yếu tố nào đó để thu hút khách hàng và cũng để hàng hóa hay dịch vụ của cháu nổi trội hơn. Là một nhà bán lẻ, Natural Foods phải đảm bảo dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng tuyệt vời như chính hàng hóa được trưng bày ở đây vậy. Chúng ta đã bố trí rất nhiều nhân viên để giúp khách hàng cũng như nhiệt tình giải thích mọi thắc mắc của họ; bên cạnh đó còn tìm mọi cách nhằm để lại ấn tượng tốt cho khách hàng ngay từ lúc bước vào cho đến khi tính tiền. Việc này tưởng chừng rất đơn giản nhưng rất ít công ty quan tâm đến. Một nhà sản xuất xe ô tô có thể mang lại cho người mua sự thích thú bằng cách sản xuất ra một loại xe mới thải ít khói hơn hoặc mẫu xe mới rất trẻ trung để hấp dẫn giới thanh niên. Còn với Dairy Cream, cháu có thể giới thiệu một loại kem mới dành cho trẻ bị béo phì, hoặc một vị kem hoàn toàn mới. Nếu không có những điều này, người mua cũng sẽ không phàn nàn hay thất vọng. Nhưng nếu có, chẳng hạn như một cốc cà phê miễn phí tại cửa hàng hay tai nghe miễn phí trên chuyến bay hoặc những sản phẩm mới có tính năng tuyệt vời như máy nghe nhạc số cầm tay IPOD hay hệ thống thông tin qua vệ tinh hỗ trợ lái xe của hãng GM, cháu có thể đem lại sự thoải mái và thích thú cho khách hàng và khiến họ trung thành hơn nữa với sản phẩm hay dịch vụ của mình.

Dừng một lát, bác Mike ngẫm nghĩ và nói:

- Glen Goodwell đã phát hiện ra rằng hầu hết các công ty của Mỹ thường chỉ đem lại sự thích thú hào nhoáng chứ không phải là thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của khách hàng.

- Tại sao thế ạ?

- Ừm! Không chỉ khách hàng thích một chiếc bánh kem được trang trí đẹp mắt mà bản thân nhân viên và các công ty cũng thích điều đó. Khi chơi bóng chày, mọi người đều thích thú, mừng rỡ đủ kiểu khi được "home run"[(5)] nhưng lại không ăn mừng thành công khi có một đường bóng tốt. Dù vậy, nếu cháu không chơi với một phong độ tốt trong cả trận đấu thì thỉnh thoảng được "home run" cũng chẳng có tác dụng gì.

- Đúng đấy ạ. - Tôi tán thành, nhấp một ngụm cà phê.

- Để bác kể cho cháu nghe một chuyện mà bác chứng kiến hồi tháng trước. Trong chuyến bay về nhà sau cuộc họp tại trụ sở chính, bác đặt ghế hạng thường và chỉ ngồi cách hạng nhất một vài dãy ghế. Khi người khách cuối cùng vừa lên máy bay, một vị khách khoảng 75 tuổi ngồi ở hàng ghế đầu tiên trước bác mấy hàng đã bảo tiếp viên mang đến một cốc nước. Cô ta trả lời:

"Tôi xin lỗi thưa ông! Nhưng ông không phải là khách hạng nhất. Chỉ khách hàng mua vé hạng này mới được phục vụ đồ uống trước khi máy bay cất cánh".

- Bác đang đùa ư? - Tôi thốt lên. - Chỉ là một cốc nước thôi mà?

- Chuyện chính xác là vậy đấy. - Bác Mike khẳng định. - Ngay lúc đó, một hành khách trẻ khác ngồi ở phía bên kia nghe câu chuyện liền hỏi lại người nữ tiếp viên: "Ý cô là cô không thể mang giúp cho bác này một cốc nước được ư?".

"Không, thưa anh". - Cô ta kiên quyết giữ nguyên ý mình. - "Dịch vụ này chỉ dành cho hành khách hạng nhất." Thật ra, cô ta không thể và cũng sẽ không tự đưa ra quyết định trong tình huống này mà tất cả đều phải tuân theo quy định của hãng hàng không. Vậy là chàng trai trẻ kia đứng dậy, đi đến khu vực để đồ uống, lấy một chai nước nhỏ, một cốc nhựa, vài viên đá và một chiếc khăn giấy mang đến cho ông bác kia. "Đây thưa bác, cháu hy vọng cái này sẽ giúp bác". Chuyện xảy ra trước mắt nên ai cũng chú ý theo dõi và khi người khách trẻ đưa cho ông cụ ly nước, mọi người tại hạng ghế thường đều vỗ tay ồ lên tán thưởng.

- Anh ta thật tử tế! - Tôi nói, ngạc nhiên vì chính mình cảm thấy thất vọng khi nghe câu chuyện. - Vậy lúc đó người tiếp viên kia làm gì?

- Cô ta tránh mặt cho tới lúc máy bay cất cánh, sau đó lại xuất hiện như thể không có gì xảy ra nhưng nét mặt của cô ta đã nói lên tất cả - cô ta đang xấu hổ. Nhưng không phải vì đã không giúp đỡ ông bác kia, thậm chí cô ta cũng chẳng cần quan tâm đến người khách đó hoặc bất kỳ ai trong số chúng tôi. Cô ta chỉ bối rối, giận dữ vì sự việc xảy ra trước mặt tất cả các hành khách khác mà không biết rằng, và có lẽ cũng chẳng bao giờ biết về nguyên tắc đầu tiên và quan trọng nhất trong kinh doanh: kinh doanh tức là phục vụ khách hàng. Đây là một ví dụ điển hình của việc thờ ơ không lắng nghe khách hàng đang xảy ra ở hầu hết các công ty.

- Đó là một sai sót lớn! - Tôi nói. - Nhưng nếu tất cả mọi người trên chuyến bay đó đều yêu cầu nước uống thì sao?

- Câu hỏi thông minh đấy, Pete! - Bác Mike khen ngợi. - Tại Natural Foods, chúng ta cũng đã hướng dẫn nhân viên cách giải quyết những tình huống "bất thường" như vậy. Trước tiên, hãy đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong khả năng của mình. Nhưng khi làm vậy mình cũng cần cho họ biết rằng mình đang làm một điều đặc biệt cho họ. Chẳng hạn, chúng ta có thể nói: "Thông thường chỉ hành khách hạng nhất mới được phục vụ đồ uống trước khi máy bay cất cánh, nhưng trường hợp của anh/chị là ngoại lệ". Nói như vậy để mọi người hiểu rằng không phải ai cũng có thể yêu cầu nước uống, và cũng để vị khách kia biết rằng họ đã được đối xử đặc biệt. Chẳng ai trên chuyến bay đó giận dỗi nếu không có một cốc nước trước khi máy bay cất cánh nhưng mọi người đều bất bình khi thấy người nữ tiếp viên không giúp đỡ vị khách lớn tuổi đó.

Cháu thử nghĩ xem một cốc nước như vậy tốn bao nhiêu tiền của hãng hàng không? Một xu, hay mười xu? Chẳng đáng là bao! Nhưng nếu không mang cốc nước cho vị khách đó, tổn thất sẽ là bao nhiêu? Có bao nhiêu người trên chuyến bay đó sẽ kể lại câu chuyện này cho người khác nghe? Còn bác, bác đã kể cho tất cả nhân viên của mình! Và khi đó,

bao nhiêu người sẽ không sử dụng hãng hàng không này chỉ vì hãng từ chối phục vụ nước cho khách?

- Vâng, cháu hiểu ạ.

- Thật kỳ lạ là nhiều công ty lại xem trọng những chi phí nhỏ nhặt như vậy mà không nghĩ đến những tổn thất lớn khác! - Bác Mike tiếp tục. - Tại Natural Foods, chính sách quan trọng nhất là: "Hãy giúp đỡ mọi người! Hãy giúp đỡ khách hàng của mình!". Dù cho cháu có sản xuất xe ô tô hay bán hàng thực phẩm, khách hàng của cháu là một công ty hay chỉ là một cá nhân bình thường thì cháu cũng đừng để mất một khách hàng nào chỉ vì cháu từ chối thực hiện yêu cầu của họ, đặc biệt khi yêu cầu đó rất đơn giản và chẳng đáng là bao như việc mang cho họ một ly nước chẳng hạn.

Tôi ngẫm lại lần chào hàng tuần trước và dần hiểu ra tại sao mình lại thất bại thảm hại đến vậy. Lúc đó, tôi chẳng cần quan tâm xem Natural Foods cần gì cũng như khách hàng của Natural Foods cần gì mà chỉ quan tâm đến những điều chúng tôi cần. Tôi đã nghĩ kem của Dairy Cream có chất lượng cao và có khả năng cạnh tranh trên thị trường, nhưng theo lời bác Mike đã nói thì khách hàng mới chính là người cuối cùng đưa ra những đánh giá đó. Trong trường hợp này, khách hàng của Dairy Cream là Natural Foods, và quan trọng hơn chính là khách hàng tiêu thụ cuối cùng - những người mua và ăn kem chúng tôi làm ra.

- Bác biết không, - tôi ngập ngừng, - nghĩ lại lần gặp bác hôm trước, thật sự cháu thấy rất xấu hổ vì gặp bác với tư cách là một người bán hàng chứ không phải là một người tìm hiểu nhu cầu của Natural Foods.

- Thật ra, có đến 90% công ty gặp bác với tư cách như vậy. Nhưng bác có lời khen dành cho cháu: cháu nhiệt tình hơn tất cả bọn họ. Cháu hoàn toàn tự tin vào sản phẩm của mình, vào nhân viên của mình, và đó là một điểm khởi đầu tốt. Thế nhưng, cháu lại chỉ tập trung vào điều cháu cần. Cháu tìm mọi cách để thuyết phục bác mua kem, thay vì hỏi xem bác cần gì, khách hàng của bác cần gì, để từ đó tìm cách đáp ứng những nhu cầu đó. Điều này tưởng chừng rất đơn giản nhưng lại làm nên một sự khác biệt lớn đấy, Pete ạ.

- Trước mắt, cháu đừng quan tâm đến vấn đề doanh thu nữa mà hãy dành thời gian nghĩ đến việc chăm sóc khách hàng. Khi làm được điều này, các công ty không chỉ thu được lợi nhuận mà còn phát triển hoạt động kinh doanh của mình lên một tầm cao mới.

Tạm biệt bác Mike, tôi ra về mà trong đầu tràn ngập nhiều suy nghĩ, nhiều dự tính. Qua những lời của bác Mike, tôi hiểu rằng tôi cần lắng nghe khách hàng của Dairy Cream để biết được tất cả mọi người - từ cửa hàng bán lẻ, siêu thị, chuỗi bán hàng thực phẩm và các cửa hàng đại lý đến khách hàng tiêu thụ cuối cùng - nghĩ gì về chất lượng kem, mẫu mã, giá

cả và những chương trình khuyến mãi của nhà máy.

Vì vậy, việc đầu tiên khi về lại nhà máy là tôi triệu tập cuộc họp khẩn cấp với bộ phận kinh doanh. Thay vì yêu cầu họ bằng mọi cách phải gia tăng doanh thu như mọi lần, tôi yêu cầu họ tìm hiểu ý kiến khách hàng. Khách hàng nghĩ gì về chất lượng, giá cả, mẫu mã, chương trình khuyến mãi của Dairy Cream? Theo ý kiến của khách hàng thì làm thế nào để Dairy Cream nâng cao khả năng cạnh tranh so với các hãng kem khác? Theo các đại lý, cửa hàng bán lẻ thì Dairy Cream nên làm thế nào để giúp họ bán được nhiều kem mang nhãn hiệu Dairy Cream hơn? Sau một giờ họp bàn, chúng tôi đã có được một danh sách câu hỏi dành cho khách hàng. Không chỉ đơn giản là hỏi những câu hỏi như vậy, tôi còn khuyến khích nhân viên kéo dài cuộc trò chuyện với khách hàng để lấy thêm ý tưởng và lời khuyên của họ.

Tiếp theo đó, dù Malcolm Jones còn ngần ngại nhưng tôi vẫn quyết định thuê một công ty marketing để tiến hành khảo sát ở vài nhóm khách hàng tiêu biểu, nhằm tìm hiểu suy nghĩ cũng như mong đợi của họ về sản phẩm của Dairy Cream.

Và có lẽ điều tôi tâm đắc nhất trong các quyết định của mình là yêu cầu nhân viên nói chuyện với bạn bè, hàng xóm và người thân để xem những người thân quen này mong đợi và ước muốn điều gì ở Dairy Cream chúng tôi. Hơn thế nữa, tôi thật sự phấn khích với ý tưởng bán kem độc quyền cho những cửa hàng cao cấp như a la Ben và Jerry's để thương hiệu Dairy Cream được mọi người biết đến nhiều hơn.



4. SỨC MẠNH TỪ MỖI CÁ NHÂN

Một buổi chiều vài tuần sau đó, tôi đến gặp bác Mike để kể cho bác nghe về những tiến bộ mà chúng tôi đã đạt được từ việc áp dụng bước đầu tiên của bí quyết LEO. Bác rất hài lòng khi nghe tin này.

- Chúc mừng cháu! - Bác Mike mỉm cười rạng rỡ. - Có lẽ cháu đang làm đúng đấy. Qua thực tế ở Natural Foods, bác đã nhận thấy rằng khi chúng ta chú ý lắng nghe ý kiến khách hàng, chúng ta sẽ biết đáp ứng một cách tốt nhất những nhu cầu và đòi hỏi liên tục thay đổi của họ. Tuy nhiên, không một công ty nào có thể phát triển nếu chỉ áp dụng một phong cách phục vụ khách hàng duy nhất và kéo dài liên tục trong nhiều năm hoặc thậm chí là chỉ trong vài tháng.

Sau những thành công ban đầu, dù rất vui mừng nhưng trong tôi vẫn còn lo lắng bởi đến giờ phút này tôi chỉ mới bước những bước đầu tiên trên cuộc hành trình nâng cao chất lượng cho Dairy Cream, trong khi đó thời gian còn lại cho "cuộc cải cách" đang dần trôi qua nhanh.

- Vậy cháu nên đi tiếp như thế nào đây? - Tôi hỏi bác Mike và lo lắng chờ đợi câu trả lời.

Bác Mike mỉm cười hỏi lại:

- Thế cháu đã sẵn sàng cho bài học tiếp theo chưa?

- Bác nghĩ là cháu sẽ "bỏ học" giữa chừng vậy sao? - Tôi vui vẻ trả lời.

- Được rồi! Vậy cháu đã hiểu rõ ý nghĩa đầu tiên của bí quyết LEO rồi chứ? - Càng hiểu rõ mong muốn của khách hàng, chúng ta sẽ càng có nhiều cách để thu hút sự quan tâm của khách hàng đối với sản phẩm hay dịch vụ của mình.

- Cháu hiểu rõ ạ! - Tôi nói.

- Khi đó chúng ta sẽ bước sang giai đoạn hai của bí quyết LEO: Sự cải thiện. Nếu chỉ lắng nghe ý kiến khách hàng xong rồi để đó thì cũng chẳng giúp ích gì cả. Chúng ta phải đáp lại bằng cách cải thiện quan điểm của khách hàng về uy tín của sản phẩm, dịch vụ mà chúng ta cung cấp. Và để làm được như vậy, chúng ta cần có những "nhà phát minh" và các ý tưởng mới.

- Vậy công ty phải trả bao nhiêu cho một người như thế? - Tôi lo lắng hỏi, nghĩ đến tính keo kiệt của ông chủ Malcolm Jones. - Chắc bác biết, lương của một nhà phát minh như Steve Jobs[(6)] là không hề thấp chút nào đâu!

- Cháu nói đúng! Nhưng chúng ta chỉ là những người bán hàng nhỏ, - bác Mike giải thích, - nên chúng ta cũng không cần những người như Steve Jobs. Chúng ta chỉ cần các

nhân viên thu ngân, nhân viên bán hàng và phụ trách quầy hàng biết quan sát và động não một chút thôi. Và đó là điều kiện cần thiết đầu tiên trong quá trình Cải thiện (Enrich) - tức là phải hiểu rằng tất cả cùng tham gia góp sức vào quá trình này.

Bỗng nhiên bác Mike đứng dậy và nói: "Đi với bác một lúc nào!".

Chúng tôi đi về phía quầy dịch vụ khách hàng. Ở đó tôi gặp Jenny - cô nhân viên trẻ lần trước đã đưa tôi đi khắp cửa hàng tìm bác Mike, đang nói chuyện với một khách hàng. Khi Jenny kết thúc câu chuyện với khách hàng, bác Mike mời cô ra ngoài nói chuyện với chúng tôi một lát. Jenny liền nhờ một nhân viên thu ngân trông quầy giúp, rồi vội vã đi theo chúng tôi.

Cảm thấy kỳ lạ vì một nhân viên thu ngân lại được nhờ trông quầy dịch vụ khách hàng, tôi liền hỏi Jenny, "Chuyện này có thường xảy ra không vậy?"

- Câu hỏi hay đấy! - Bác Mike nhận xét chen vào - Thế nào Jenny?

Cô mỉm cười, chậm rãi giải thích:

- Cụ thể là thế này, trong một cuộc họp cách đây ít lâu, chúng tôi đã quyết định mọi người nên học thêm một công việc khác trong cửa hàng để có thể dễ dàng giúp đỡ nhau trong vài phút, hoặc thậm chí là một hai ngày nếu một ai đó bất ngờ nghỉ phép. Nhờ cách này, mọi việc vẫn diễn ra bình thường và không hề có xáo trộn dù người

nghỉ việc là ai đi chăng nữa. Và các nhân viên cũng không cảm thấy nhàm chán khi ngày nào cũng phải làm những công việc giống nhau. Kết quả là, chúng tôi ngày càng tin cậy nhau, gần gũi với nhau tạo thành một nhóm làm việc đoàn kết mặc dù mỗi người thuộc các bộ phận khác nhau.

- Một ý tưởng tuyệt vời! - Tôi khen ngợi.

- Đó là sáng kiến của Jenny đấy! - Bác Mike nói. - Natural Foods được như ngày hôm nay là nhờ vào hàng nghìn ý tưởng sáng tạo mà một mình bác thì chỉ có thể nghĩ ra được khoảng hơn mười ý tưởng hay mà thôi. Có lẽ cháu cũng biết, nếu muốn có những ý tưởng hay nhất, cháu phải hỏi chính nhân viên của mình bởi chỉ có họ mới hiểu rõ nhất công việc mà họ đang làm hàng ngày.

- Bác Mike, hay là để cháu gọi Margot. Cô ấy có thể giải thích rõ hơn cho anh Pete về hệ thống thanh toán của chúng ta.

Bác Mike gật đầu. Vài phút sau, Margot có mặt ở chỗ chúng tôi.

- Thông qua khảo sát các nhóm khách hàng hàng tuần, - bác Mike giải thích, - chúng tôi phát hiện ra rằng một trong những điều quan trọng nhất đối với khách hàng là sự thuận tiện, thậm chí điều này còn quan trọng hơn chủng loại hàng hóa, dịch vụ và giá cả. Vì vậy, chúng tôi đã tìm cách giảm bớt thời gian chờ đợi thanh toán để làm khách hàng hài lòng

hơn.

- Đúng là một ý tưởng tuyệt vời! - Tôi thốt lên. - Bản thân tôi cũng rất khó chịu khi phải đứng xếp hàng chờ thanh toán.

- Ý tưởng đó là của Margot. - Vừa nói bác Mike vừa giới thiệu tôi với Margot. - Từ công việc của mình, cô ấy nhận ra đó là vấn đề xảy ra hàng ngày khiến khách hàng bực bội.

Tiếp lời bác Mike, Margot giải thích rõ hơn về ý tưởng của mình:

- Năm ngoái, lần đầu tiên tôi đến Las Vegas, cảm giác thật vui vẻ, thú vị và thắng được một ít tiền. Nhưng điều quan trọng nhất là tôi đã học được nhiều điều về công việc kinh doanh. Khi đến Las Vegas, anh sẽ không bao giờ biết thế nào là chờ đợi . Dù có đông khách ghé chơi đến thế nào thì cũng luôn luôn có bàn trống dành cho anh. Nếu cùng một lúc khách yêu cầu phải có 10 bàn để chơi thì sòng bạc sẽ đáp ứng ngay với 12 người chia bài sẵn sàng phục vụ. Khi tôi đem chuyện này thắc mắc với một nhân viên quản lý thì được anh ta trả lời rằng: "Tại sao chúng tôi lại bắt các bạn phải đợi đến lượt mình mới được tiêu tiền chứ?". Điều này khiến tôi phải suy nghĩ. Dù thích hay không thích Las Vegas thì anh cũng phải thừa nhận rằng họ là vua trong việc phục vụ khách hàng.

- Nếu như Las Vegas được quản lý theo kiểu của Cục Giao thông Vận tải thì chắc chắn là cháu sẽ không bao giờ quay trở lại lần nữa. - Bác Mike nói.

- Đúng như vậy đấy ạ! - Margot tiếp tục nói. - Trong cuộc họp diễn ra một tuần sau khi trở về từ Las Vegas, tôi thầm nghĩ "khách hàng đã đến mua sản phẩm của chúng ta, vậy sao phải để họ đợi mới được trả tiền?". Lẽ ra chúng ta phải hồ hởi nhận tiền của họ mới đúng. Việc chờ đợi không chỉ khiến khách hàng khó chịu mà còn thể hiện sự phục vụ yếu kém của chúng ta. Tất cả mọi người đã làm việc vất vả mới kéo được khách hàng đến đây và làm họ hài lòng với hàng hóa phong phú và có chất lượng cao. Vậy thì tại sao đến khâu thanh toán, chúng ta lại để khách hàng khó chịu như vậy? Chẳng phải điều này đã làm ảnh hưởng đến cả bộ mặt của Natural Foods sao?

- Trước những trăn trở đó, tôi đã đề nghị bố trí thêm nhân viên thu ngân sẵn sàng phục vụ để hạn chế tình trạng khách xếp hàng chờ đợi. Tất cả mọi người trong bộ phận của tôi đều đồng ý. Vì thế chúng tôi tăng gấp đôi số quầy thanh toán lên thành 10, rồi 20 quầy. Một vài người đã đề nghị bố trí lại vị trí các bàn thanh toán sao cho thuận tiện và có hệ thống hơn. Và theo ý kiến của họ, chúng tôi đã đặt các bàn thanh toán ở phía cuối cửa trước để khách hàng mới bước vào không nhìn thấy chúng và họ sẽ đi thẳng đến các dãy hàng được trưng bày đẹp mắt. Khi trở lại tính tiền họ sẽ đi qua thêm một dãy hàng hóa nữa mới tới quầy thanh toán, và doanh thu từ những thứ họ mua thêm khi đó đã hơn cả chi phí mà chúng tôi bỏ ra để sắp xếp lại các vị trí trong cửa hàng.

- Và cuối cùng, chúng tôi bố trí ở mỗi bàn thanh toán một nhân viên thu ngân để đảm bảo khách hàng không phải đợi chờ nữa.

- Nhưng nếu vậy, chẳng phải sẽ có rất nhiều nhân viên thu ngân phải đứng đợi suốt ngày trong cửa hàng sao? - Tôi bắt bẻ.

- Anh hãy quan sát thử xem nhé! - Margot nói và chỉ về phía các bàn thanh toán - Bây giờ là 2 giờ chiều, thời điểm hơi vắng khách, chúng tôi có 8 nhân viên thu ngân đứng ở 8 quầy nhưng chỉ có 6 quầy đang có khách. Chúng tôi quyết định luôn mở nhiều hơn nhu cầu thực tế là hai quầy - giống như cách phục vụ bàn chơi bạc ở Vegas.

- Nhưng chỗ cô có tới 20 nhân viên thu ngân cơ mà? Thế số còn lại đang làm gì?

Cả bác Mike và Margot đều cười. "Mời anh theo tôi", Margot bảo rồi dẫn tôi qua các dãy bàn thanh toán. Cứ ở mỗi dãy hàng hóa tương ứng với từng làn thanh toán, tôi lại nhìn thấy một nhân viên mặc đồng phục màu xanh đậm đang sắp xếp hàng hóa, đang lau giá để hàng hoặc đang nói chuyện với khách hàng nhưng vẫn luôn để mắt đến dãy hàng của mình nơi có gắn chiếc đèn màu xanh lá cây. Khi đèn sáng là họ trở về vị trí bàn thanh toán của mình.

- Khi một nhân viên đang làm việc tại quầy thấy khách hàng tập trung lại các bàn thanh toán khá đông, - Margot giải thích, - họ chỉ cần bật đèn xanh ở dãy hàng của một nhân viên khác, người đó nhìn thấy và ngay lập tức sẽ trở về bàn thanh toán của mình. Biện pháp linh hoạt này không những giúp các dãy hàng hóa gọn gàng đẹp mắt vì được chăm sóc thường xuyên mà còn giúp việc thanh toán diễn ra với tốc độ nhanh

- Và biện pháp này còn nâng cao trách nhiệm của từng thành viên trong các nhóm làm việc. - Bác Mike nói thêm. - Mỗi người đều để ý đến công việc của người khác. Dù đang làm nhiệm vụ thanh toán cho khách hàng nhưng cháu vẫn phải để mắt dòng người qua lại, mở và đóng các bàn thanh toán khi cần thiết. Và khi không ở bàn thanh toán, cháu cũng có trách nhiệm khác cần hoàn thành. Nếu là nhân viên phụ trách dãy hàng số 12, dãy hàng bán mì Ý, cháu cần phải bảo đảm rằng dãy hàng luôn sạch sẽ gọn gàng và không được để hàng hóa ở dãy của mình trông lộn xộn, nhếch nhác, bẩn thỉu.

- Vậy điểm khác biệt cơ bản là, - bác Mike kết luận, - không giống như ở đa số các cửa hàng khác, ở đây khách hàng không phải tốn nhiều thời gian cho việc thanh toán - tất cả thời gian của khách hàng đến đây đều dành cho việc mua sắm. Khi cháu càng mất ít thời gian ở khâu thanh toán, cháu càng có nhiều thời gian để cân nhắc, chọn lựa và mua các sản phẩm. Và đó cũng là lý do cháu muốn quay lại cửa hàng một lần nữa.

- Ồ...! - Tôi há hốc miệng ngạc nhiên. - Thảo nào vợ cháu lại thích đến đây mua hàng ngay cả khi cô ấy không có nhiều thời gian rỗi.

- Thế à! Biết được điều này làm bác rất vui! Đó cũng chính là mục tiêu mà Natural Foods đang theo đuổi. - Bác Mike nói. - Nhưng Margot và bộ phận thu ngân của cô ấy đã có một bước tiến xa hơn. Họ đã có sáng kiến bố trí các bàn thanh toán giống như ở các ngân hàng, chỉ với một lối xếp hàng duy nhất cho từng người ở bất cứ bàn thanh toán nào đang còn trống, vì thế khách không phải lo lắng là lấy nhầm hàng. Sáng kiến này cũng rất hiệu

quả, vì cùng một lúc mỗi bàn thanh toán sẽ chỉ có một khách hàng mà thôi.

- Thông minh thật! - Tôi trầm trồ khen ngợi. - Ồ, không! Các ngân hàng đã nghĩ ra cách đó chứ không phải chúng tôi. - Margot khiêm tốn giải thích. - Chúng tôi chỉ là người áp dụng thôi. Nhưng cũng nhờ biện pháp này, chúng tôi đã thu hút thêm nhiều khách hàng vào giờ tan sở - thời điểm mọi người muốn nhanh chóng trở về nhà chứ không muốn bị kẹt lại ở đâu đó, và thậm chí cách này cũng đã thu hút khá đông các quý ông ghé đến cửa hàng.

- Và đó cũng là điều khiến bác cảm thấy hài lòng nhất. - Bác Mike nói. - Đâu cần chúng ta phải là những nhà phát minh ra điều gì vĩ đại, chỉ cần chúng ta biết quan sát và đưa ra ý kiến hay, hoặc chỉ đơn giản là vận dụng đúng lúc, đúng chỗ những sáng kiến của người khác, từ nơi khác vào công việc của mình. Điều bác thật sự hạnh phúc là toàn thể nhân viên ở đây đều không ngừng tìm kiếm mọi cách thức để cải thiện mọi mặt ở cửa hàng, từ việc tổ chức đến việc phục vụ để làm sao khách hàng có một khoảng thời gian mua sắm tuyệt vời tại đây. Tất cả mọi biện pháp đều hướng đến tiêu chí "nhanh hơn, tốt hơn và hiệu quả hơn", nhờ đó khách hàng đến nhiều hơn, và dĩ nhiên lợi nhuận mang về cũng sẽ cao hơn.

HOÀN THIỆN KHÔNG NGỪNG

Sau cuộc trò chuyện với Margot, hai bác cháu cùng quay trở lại quầy cà phê. Vừa đi bác vừa nói, trông rất năng động, hoạt bát:

- Cháu thấy không, cách tư duy vì sự đổi mới giúp chúng ta cải thiện được nhiều điều. Khi những phát minh được công bố, hầu hết mọi người đều phản đối vì không tin rằng nó đúng, nhưng cháu hãy nghĩ đến những phát minh đã không ngừng phục vụ lợi ích cho chúng ta ngày nay như trọng lực, chế độ dân chủ, máy bay, đài phát thanh, ti-vi...

- Và tàu vũ trụ nữa chứ! - Tôi buột miệng xen vào vì hoàn toàn bị cuốn hút theo điều bác Mike nói.

- Chính xác! - Mike nói tiếp. - Danh sách đó còn rất dài. Nhưng những người nghĩ ra các ý tưởng đó chỉ thuộc một nhóm nhỏ thiểu số. Chính vì vậy chúng ta nhớ được tên của họ, chứ không phải tên của cả hàng nghìn người đã từng phản đối những ý tưởng đó chỉ đơn giản vì trước đây chưa ai làm điều ấy cả. Tên tuổi của họ tồn tại mãi trong lịch sử nhân loại.

Cho dù có kinh doanh lĩnh vực gì, nếu muốn công việc kinh doanh không ngừng phát triển thì cháu cũng cần phải giữ cho bánh xe sáng tạo luôn quay. Ví dụ, nếu làm trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô, cháu cần sản xuất ra những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu nhiều hơn, an toàn hơn, hệ thống điều khiển và giải trí tinh xảo hơn, hàng ghế thứ ba có thể gập xuống dễ dàng hơn... Để luôn dẫn đầu trong các cuộc cạnh tranh, hàng ngày hàng giờ cháu cần phải tìm cách cải tiến sản phẩm, dịch vụ của mình.

Điều đó cũng đang diễn ra ở đây. - Dừng một lát, bác Mike nói tiếp. - Ai có thể nghĩ đến

việc thuê 20 nhân viên thu ngân làm việc trong mười quầy thanh toán trong khi chỉ có tám quầy có khách hàng vào lúc 2 giờ chiều? Thế nhưng, nếu biết vận hành tốt hệ thống đó, nó sẽ hoạt động tốt! Và chi phí trả cho một nhân viên chẳng đáng là bao so với dù chỉ 1% doanh thu mà họ mang về cho cửa hàng. Chúng ta sẽ không thể được như thế này, - vừa nói bác Mike vừa vung vòng tay khắp cửa hàng, - nếu cứ bắt khách hàng phải đợi mười đến mười lăm phút mới có thể trả tiền cho chúng ta. Nói tóm lại, thành công mà chúng ta có ngày hôm nay xuất phát từ ba điều sau:

Thứ nhất, mong muốn thay đổi cách thức làm việc mỗi khi phát hiện ra những điều mình có thể làm tốt hơn;

Thứ hai, sẵn sàng suy nghĩ vượt ra ngoài các giới hạn để tìm ra giải pháp tốt nhất;

Thứ ba, đó là sự thôi thúc phải cải tiến những quy trình làm việc, thậm chí là cải tiến đến từng chi tiết công việc nhỏ nhất.

- Sao bác lại có thể nghĩ ra những điều tuyệt vời này nhỉ!

- Bác không thông minh đến vậy đâu! - Bác Mike lắc đầu. - Bác chỉ đi hỏi khách hàng. Bác đi hỏi các nhân viên, và nhân viên cũng lại đi hỏi khách hàng! Và khi đến các cuộc họp, mọi người liền trình bày lại những ý kiến đã nhận được. Đó là những cuộc họp sôi nổi và hiệu quả vì có rất nhiều ý tưởng được nêu ra. Nếu muốn tìm kiếm các ý tưởng mới để làm hài lòng khách hàng, cháu phải suy nghĩ và làm việc một cách sáng tạo. Cháu không cần phải e dè khi vận dụng ý tưởng của các doanh nghiệp khác hoặc của các lĩnh vực khác. Ở đây, chỉ đơn giản là tập trung mọi người lại, đưa ra vấn đề và khuyến khích mọi người phát biểu mọi giải pháp mà họ nghĩ ra. Nếu cháu muốn có được ý kiến của mọi người thì cháu không được chỉ trích những người đưa ra những ý tưởng không khả thi.

- Nhưng nếu đó thực sự là những ý kiến ngu ngốc thì sao? - Tôi hỏi.

- Một khi cháu muốn nghe sáng kiến của người khác thì cháu không được đánh giá ý kiến nào là ngu ngốc cả! - Bác Mike khẳng định lần nữa. - Hãy cứ để mọi người nói ra ý kiến của họ. Điều cháu cần là những ý kiến có thể giải quyết tốt vấn đề trước mắt. Hãy nhớ rằng để có được nhiều ý tưởng hay, cháu cần tạo ra một môi trường hoàn toàn khích lệ sức sáng tạo của mọi người.

Điều quan trọng nhất là cháu cần phải suy nghĩ vượt ra ngoài tình hình hiện tại. Chúng ta luôn giải quyết một việc theo một cách sẵn có, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta cứ nhất quyết phải làm theo mỗi cách đó. Nhiều thập kỷ trước, Robert F. Kennedy đã từng nói: "Nhiều người cứ nhìn vào thực tế đang diễn ra và hỏi 'Tại sao?', nhưng với tôi, tôi lại nhìn vào thực tế có thể sẽ diễn ra và hỏi 'Tại sao không?'". Đó là một quan điểm mà bác thực sự tâm đắc. Vì vậy, bác luôn khuyến khích tất cả nhân viên suy nghĩ theo cách này.

XÁC ĐỊNH TRỌNG TÂM VÀ CÁCH THỰC HIỆN

- Nhưng thời gian là vàng bạc. - Tôi nói. - Với vô số các cuộc họp như vậy, thì liệu các

cuộc họp có trở nên vô ích không khi mọi người hầu như khó có thể tập trung vào cùng một vấn đề?

- Điều này cũng có thể xảy ra lắm chứ, nếu cứ họp mà không biết đâu là trọng tâm, là những dự án cụ thể, rõ ràng và có thể thực hiện ngay! - Bác Mike trả lời. - Để tránh tình trạng đó, ban giám đốc sẽ cân nhắc và quyết định nên triển khai ý tưởng nào, giảm thiểu mọi bước thực hiện không cần thiết, và sau đó sẽ chọn một người để giao nhiệm vụ cùng với thời hạn hoàn thành. Nếu không có mục tiêu, thời hạn hay người lãnh đạo như vậy thì sẽ không có sự tập trung, không triển khai và hoàn thành đúng hạn, cũng như không có người xử lý khi có vấn đề phát sinh. Theo cách làm của Natural Foods thì mọi chuyện cho đến nay đều vẫn rất tốt đẹp.

- Nhưng Natural Foods hoàn toàn khác với nhà máy của cháu. Việc cải tiến một quy trình chế biến không đơn giản như việc cải tiến một nơi bán hàng...

- Ở đâu cũng áp dụng các nguyên tắc giống nhau cả thôi. Natural Foods không chỉ là một nơi bán hàng mà còn là một nơi chế biến thực phẩm nữa đấy! Ở đây có các lò nướng bánh để bán ở cửa hàng và có các nhà bếp để chế biến thức ăn bán tại chỗ. Nếu như chất lượng bánh mì và bánh ngọt còn kém thì chắc chắn khách hàng sẽ phàn nàn ngay. Tại các nơi chế biến đó vẫn sử dụng các nguyên tắc giống như tại cửa hàng - đó là mong muốn thay đổi, sẵn sàng suy nghĩ vượt qua các giới hạn, sự thôi thúc liên tục phải cải tiến để làm ra những chiếc bánh tươi ngon, bổ dưỡng nhất. Các nhân viên trong lò bánh có quyền dừng ngay dây chuyền sản xuất bất cứ khi nào họ phát hiện ra sai sót nào đó, hoặc khi họ thấy bột nhào chưa đủ độ dẻo, nhuyễn. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng không ngừng tìm kiếm những cách thức để cải thiện năng suất, chất lượng nguyên liệu và tình hình vệ sinh an toàn thực phẩm. Chúng tôi cũng liên tục kiểm tra để bảo đảm nhiệt độ ổn định và chính xác trong lò nướng. Nếu như bất cứ bộ phận nào trong dây chuyền sản xuất bị trục trặc hoặc có nguy cơ hỏng hóc, chúng tôi sẽ sửa chữa ngay trước khi sự cố xảy ra. Trong quá trình chế biến thực phẩm, chúng tôi đều tập trung vào việc bảo đảm sản phẩm đạt chất lượng cao nhất. Và ở cửa hàng cũng vậy, chúng tôi không ngừng tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả tất cả những việc chúng tôi làm.

***

Sau cuộc gặp với bác Mike, một lần nữa tôi lại trở về Dairy Cream trong trạng thái vô cùng hưng phấn. Những câu nói của bác trước khi kết thúc câu chuyện khiến tôi cứ suy nghĩ mãi:

- Việc đạt được "chất lượng" trong tất cả những việc cháu làm không phải là kết quả của những dự định tốt đẹp và một khẩu hiệu sắc sảo. Chất lượng không phải là một giá trị ảo mà cháu có thể dễ dàng đạt được chỉ đơn giản bằng cách cổ vũ nhân viên của mình làm việc. Trước tiên cháu cần phải hỏi ý kiến của họ - điều cháu đã làm rồi đấy. Và sau đó cháu tạo mọi điều kiện cho họ - về vật chất lẫn tinh thần để họ thực hiện ý kiến của mình.

Về đến văn phòng, tôi gọi điện ngay cho ông chủ Malcolm Jones và đề nghị ông cấp cho

một khoản kinh phí để thực hiện các sáng kiến mà nhân viên đã đưa ra trong cuộc họp tuần trước. Thế nhưng thuyết phục Malcolm không phải là một điều dễ dàng. Tôi phải luôn miệng khẳng định với ông rằng tôi đang cố gắng hết sức làm điều mà ông ấy mong đợi - đó là tăng doanh thu và tăng lợi nhuận. Đáp lại những lời của tôi là những lời thúc giục xen lẫn đe dọa của Malcolm:

- Delveccio, anh làm tôi điên lên mất! Anh nghĩ tôi đang đùa sao? Tôi muốn nhìn thấy kết quả trong thời gian ngắn nhất, nếu anh còn muốn ở đây, anh hiểu chứ?

Tôi hiểu chứ! Trong việc này, bản thân tôi còn sốt ruột hơn cả ông bởi tôi còn phải lo bảo bọc đời sống của vợ con, lại còn một khoản nợ phải trả nữa. Tôi biết chứ! Tôi biết rằng những điều tôi đang làm là đúng đắn. Tôi cần tiền để mua sơn, đèn chiếu sáng, thiết bị và thức ăn trưa cho những công nhân tham gia sửa sang nhà máy. Thế mà Malcolm vẫn không đồng ý. Đến khi nghe tôi hứa rằng mọi người sẽ tham gia sửa chữa miễn phí mà không tính vào giờ làm thêm, ông mới chịu cấp cho vài nghìn đô-la. Nếu so với quy mô kinh doanh của nhà máy thì đó chỉ là một nhúm tiền lẻ, nhưng đối với ông chủ nổi tiếng tính toán của tôi thì đó là một khoản đầu tư đáng kể. Trước khi cúp máy, ông còn dành cho tôi một câu khó nghe nữa:

- Hãy cho tôi xem kết quả! Nếu không thì hãy liệu đấy!

Đến khi gác máy, tôi mới chợt nhận ra mình vừa vướng vào một vấn đề khác còn lớn hơn nữa. Hỏi xin tiền Malcolm để sửa sang lại nhà máy là một vấn đề, nhưng việc yêu cầu công nhân sửa chữa miễn phí lại là một vấn đề khác khó khăn gấp bội.

Tôi liền triệu tập hai cuộc họp liên tiếp với hai nhóm công nhân làm ca của nhà máy. Julie mang danh sách các ý kiến mà họ đã đề nghị tuần trước để đọc to cho mọi người cùng nghe. Sau khi cô đọc xong, Kevin, vua hài trong nhà máy, có bổ sung thêm một số ý kiến, như xây dựng bể bơi và phòng spa trong nhà máy, xây dựng sân golf chín lỗ Nh   ững điều Kevin nói khiến một số người phải bật cười: Họ không tin các cuộc họp có thể mang đến một kết quả nào đó tốt hơn.

- Danh sách ý kiến của các bạn - sơn lại nhà máy; nâng cấp hệ thống đèn trong dây chuyền sản xuất; bổ sung thêm các thiết bị an toàn hơn và một máy trộn tốt hơn; trang trí lại phòng ăn. Tát cả đều rất hay. - Tôi lên tiếng.

- Nhưng...? - Kevin ngắt lời, khiến đám đông bật lên nhiều tiếng khúc khích.

- Chẳng nhưng gì cả. Hãy thực hiện danh sách đó. Ông Jones đã đồng ý nâng cấp nhà máy. - Tôi bực bội thông báo tin vui.

Mọi người đồng loạt "Ồ!..." lên, mắt tròn xoe như không tin vào điều tôi nói.

- Tuy nhiên, vẫn còn một vấn đề...

- Có phải chúng ta sẽ bị giảm lương? - Kevin nôn nóng cắt ngang.

- Không hề có chuyện đó! - Tôi khẳng định. - Thậm chí ông ấy còn trả thêm tiền để mua thiết bị. Nhưng ông Jones không chịu trả lương ngoài giờ cho những người tham gia sửa chữa. Vì thế, nếu các bạn sẵn sàng đến nhà máy vào thứ bảy này, từ chín giờ sáng đến ba giờ chiều, để cải tạo chỗ làm việc của mình, chúng ta có thể thực hiện được các sáng kiến đó. Để khuyến khích các bạn, ông Jones sẽ mời các bạn một bữa trưa ở Natural Foods.

Đám đông bắt đầu xì xào bàn tán. Có người hăng hái hưởng ứng ngay nhưng cũng có người nhăn nhó, khó chịu. Tôi liền lên tiếng để ổn định mọi người:

- Các bạn, chúng ta làm việc ở đây ít nhất 8 giờ một ngày, và chẳng ai muốn nó trở thành một nơi bệ rạc cả. Bỏ công sức vài giờ sửa sang để có được một nơi an toàn và thoải mái cho mình làm việc hiệu quả hơn thì cũng đáng thôi mà.

Một số người đã gật đầu, nhưng tôi cần tất cả mọi người ủng hộ nên tiếp tục lên tiếng: "Các bạn có nhớ lần cuối cùng ông Jones bỏ tiền đầu tư vào chỗ chúng ta là khi nào không?", câu hỏi này có thể khiến tôi bị sa thải, nhưng giờ tôi cũng chẳng sợ vì tôi đã đứng trước nguy cơ đó rồi. "Tôi nhớ là đã lâu lắm rồi! Và bây giờ ông ấy đã đồng ý cấp tiền để thực hiện đề nghị của các bạn. Ông ấy đang lắng nghe các bạn. Và tôi cũng vậy. Nếu chúng ta không thực hiện những đề xuất này thì ông Jones sẽ nghĩ gì về chúng ta? Ông ấy sẽ cho rằng chúng ta là những kẻ không biết quan tâm đến nhà máy. Nhưng nếu chúng ta thực hiện các đề xuất này, giống như với chúng ta, thái độ của ông ta có thể sẽ thay đổi. Chúng ta không thể để mất cơ hội này được".

- Vì thế, ai sẽ làm cùng tôi nào? - Tôi hỏi và nhìn xuống phía đám đông.

Một số cánh tay giơ lên ngay lập tức. Rồi số còn lại cũng từ từ giơ lên, trong đó có cả Kevin. Tôi mỉm cười hạnh phúc, cảm thấy như vừa trút được gánh nặng oằn vai.

- Cám ơn các bạn! - Tôi nói. - Bây giờ chúng ta bắt đầu phân việc nhé. Những ai muốn tham gia vào đội sơn nào? - Tôi bắt đầu đi vào từng công việc cụ thể, phân công nhiệm vụ cho từng người, từ mua đèn và thiết bị cho đến việc sắp xếp những nơi mà chúng tôi sẽ sửa sang.

Đến gần cuối cuộc họp lần đầu tiên kéo dài nửa giờ đồng hồ, chúng tôi rất ngạc nhiên khi Sheila, vốn là một cô gái nhút nhát, cũng tham gia phát biểu ý kiến:

- Sau khi sửa sang nhà máy sạch đẹp hơn, chúng ta sẽ mời khách hàng và toàn thể các em học sinh ở các trường xung quanh đến tham quan và thưởng thức kem ngay tại chỗ.

- Đây cũng là một cách để quảng cáo về nhà máy và sản phẩm của chúng ta. - Kevin tán thành ý tưởng của Sheila.

Bác Mike đã nói đúng. Đôi khi những ý tưởng hay lại được nảy sinh từ trong một ý tưởng khác.

- Tốt! Bước đầu như vậy là tốt rồi! Tôi muốn cùng với các bạn cải thiện nhà máy của

chúng ta trở thành hãng kem ngon nhất!

Tôi định nói cho mọi người biết chuyện tôi đã quyêtë định khảo sát một vài nhóm khách hàng nhằm tìm hiểu sự hài lòng của họ đối với kem của Dairy Cream và sau đó tìm cách cải thiện những điều họ còn chưa hài lòng. Nhưng tôi quyết định không nói ra vào lúc này vì trước mắt, tôi cần quan tâm đến chính "khách hàng" bên trong nhà máy đã.

Cuộc họp kết thúc với sự nhất trí và hưng phấn của mọi người - một điều mà tôi cứ tưởng là ngoài tầm với của mình.

5. NỖ LỰC VƯƠN ĐẾN SỰ HOÀN HẢO

Hai tuần sau đó, tôi lại lái xe đến Natural Foods tìm gặp bác Mike. Dù không hẹn trước nhưng tôi vẫn hy vọng là bác có thời gian dành cho tôi. Trên đường đi, tâm trí tôi tràn ngập những điều tốt đẹp làm tôi cứ ngỡ mình đang sống trong không khí sôi động của ngày thứ bảy ấy - ngày mà tất cả nhân viên tập trung đông đủ để sửa sang lại nơi làm việc, có người còn dẫn theo cả gia đình của họ. Sáng hôm đó, tôi phát cho mỗi nhân viên một chiếc áo thun đồng phục có in khẩu hiệu ở mặt trước để khích lệ mọi người, và cũng để gắn kết họ vào một tập thể có tổ chức. Mọi người hăng hái làm việc của mình, lũ trẻ con chạy lăng xăng xung quanh phụ giúp cha mẹ chúng, một bầu không khí năng động, đầy nhiệt huyết tỏa khắp nhà máy và truyền đến từng người chúng tôi.

Một nhóm được phân công chà rửa phía bên ngoài tòa nhà và sơn lại bức tường bằng màu trắng. Một người có hoa tay đã vẽ trên bức tường một chiếc cầu vồng bảy sắc hiện rõ trên nền những đám mây đang lững lờ trôi ngang một bình kem lớn. Tôi thực sự ngạc nhiên và thích thú với tác phẩm của họ. Một nhóm khác cọ rửa phía bên trong nhà máy, sơn tường bằng màu trắng nhạt, ngay lập tức làm bừng sáng cả không gian bên trong vốn ẩm thấp và mờ tối. Đặc biệt, khi lắp xong những bóng đèn mới sáng trưng, không gian cả nhà máy trở nên thoáng đãng, tươi tắn khiến mọi người hết sức tự hào với thành quả của mình.

Chúng tôi mang những thiết bị mới mua thay vào những thiết bị đã cũ. Và có lẽ điều mọi người thích thú nhất là họ có được một phòng ăn hoàn toàn mới mẻ. Chỉ cần lau sạch những cánh cửa sổ bụi bám lâu ngày, sơn lại tường với màu cam nhạt, trang trí thêm một vài bức tranh phong cảnh yên bình và thêm vào các ô cửa sổ những tấm rèm xinh xắn là có ngay một không gian hấp dẫn cho việc ăn uống, giải trí. Kevin tự nhận là "có khiếu" trong việc treo rèm cửa nên anh hăng hái, vừa hát vừa thoăn thoắt khoe tài cho mọi người xem.

Với sự năng nổ, nhiệt tình của mọi người, việc sửa sang hoàn thành vào đầu giờ chiều. Do đó, mọi người có thời gian ăn bữa trưa thân mật với nhau ngay tại phòng ăn vừa được sửa sang xong - thức ăn do Natural Foods chuyển tới. Sau đó, tất cả cùng chơi trò ném đĩa và đá bóng ở bãi cỏ phía sau. Đã lâu lắm rồi mọi người mới được vui đùa thoải mái đến như vậy. Chúng tôi thật sự là một tập thể đoàn kết chứ không đơn thuần chỉ là một nhóm nhân viên cùng nhau làm việc cho Dairy Cream.

Lần đầu tiên từ ngày đến làm việc ở đây, tôi nhận thấy nhân viên của mình miễn cưỡng rời nhà máy trở về nhà. Và sáng thứ hai, họ trở lại làm việc với một tinh thần năng nổ và nhanh nhẹn hoàn toàn khác trước. Không khí làm việc hoàn toàn thay đổi, tốc độ làm việc nhanh hơn, hiệu quả hơn. Chỉ thoáng chốc, năng suất lao động vượt mức bình thường.

Đến hai giờ chiều, tôi nhìn thấy nhóm công nhân làm ca hai đang tụ tập trong nhà ăn mới. Tôi bước vào, mời mọi người họp một chút bàn về việc cải tiến thêm nhà máy. Trong

cuộc họp lần này, tôi tập trung xoáy vào các vấn đề trong sản xuất như: sự ổn định của chất lượng sản phẩm, chất lượng nguyên liệu, cách thức cải thiện độ mịn và mùi vị các loại kem... Tôi dự định sẽ có một cuộc nói chuyện tương tự như vậy với bộ phận marketing và đóng gói sản phẩm. Trong số rất nhiều ý kiến được nêu ra, tôi nhớ rõ nhất ý kiến của John, một trong những nhân viên kỳ cựu ở nhà máy. John đề nghị dựng một bảng hiệu mới đặt trước cửa nhà máy để "cho cả thế giới" biết đến tên tuổi và sản phẩm của chúng tôi. Đó thật sự là một cách thể hiện lòng tự hào mới bừng tỉnh của mọi người và đó cũng là đỉnh điểm cho một loạt những sáng kiến mới. Trước khi kết thúc cuộc họp, tôi nói với nhân viên rằng tôi sẽ đưa ông Malcolm Jones đi xem mọi thứ để ông thấy chúng tôi đã làm được gì với những đồng tiền mà ông bỏ ra, và sẽ đề nghị ông ấy cấp thêm kinh phí để chúng tôi tiếp tục công việc này.

"Hãy tin đó là điều đương nhiên thôi!", tôi nói.

Lần này chẳng ai có ý kiến gì, nhưng trong ánh mắt rạng ngời của họ, tôi biết mọi người tin rằng những ý kiến của họ sẽ được tôn trọng thực hiện.

***

Khi tôi đến Natural Foods, nhìn khuôn mặt rạng rỡ của tôi, bác Mike đã phần nào đoán ra được tình hình ở Dairy Cream. Một lần nữa bác Mike tỏ lời khen ngợi, những lời khen thật sự là phần thưởng khích lệ cho thành quả bước đầu mà Dairy Cream gặt hái được:

- Cháu làm tốt lắm! Cháu tiếp thu rất nhanh và cải thiện được mọi việc cũng rất nhanh. Kết quả đó thể hiện sự nhiệt tình cũng như quyết tâm của cháu và các nhân viên ở Dairy Cream trong việc tạo ra những thay đổi tích cực. Có lẽ đã đến lúc cháu tiến thêm một bước nữa rồi đấy!

Tôi buột miệng nói như reo bởi đây cũng chính là điều tôi mong đợi ở lần gặp gỡ này:

- Tuyệt quá bác ạ! Cháu đã được bác giải thích chữ L trong bí quyết LEO là Lắng nghe (Listening) - lắng nghe cả khách hàng bên trong và bên ngoài. Còn E là Cải thiện (Enrichment) - tất cả các khâu vận hành nhà máy. Vậy giờ bác hãy giải thích cho cháu về ý nghĩa của chữ O đi! Có lần bác đã nói với cháu rồi, nhưng cháu vẫn không thể nhớ nổi.

- Cháu vẫn có thể đoán được mà! Nếu cháu đã lắng nghe mong muốn của khách hàng, và cũng đã tìm ra một số cách thức để cải thiện công việc kinh doanh của cháu, vậy bước tiếp theo cháu sẽ làm gì?

Tôi chỉ có thể nghĩ ra được những điều chung chung như: không ngừng làm việc chăm chỉ, luôn nhắm đến mục tiêu,... nhưng tôi biết bác Mike muốn nói đến một điều cụ thể hơn. Và tôi thực sự không biết điều đó là gì. Tôi cứ nghĩ mãi về chữ "O", nhưng có lần mò mọi ngóc ngách trong đầu mình, tôi vẫn không thể nhớ được nó viết tắt cho chữ gì và nói lên điều gì. Cuối cùng, tôi đành giơ hai tay đầu hàng: "Bác Mike, cháu chịu thôi!".

Bác Mike mỉm cười và từ tốn nói với tôi:

- Bước cuối cùng này là bước quan trọng nhất, và cũng là bước khó khăn nhất.

Tôi đã gặp gỡ và trò chuyện với bác Mike trong suốt cả tháng qua, nhưng chưa bao giờ bác nói với tôi bằng một giọng điệu nghiêm túc như vậy. Vì vậy, tôi cảm thấy hơi lo lắng vì tính chất quan trọng của bước đi cuối cùng này.

- Bước tiếp theo là tối ưu hóa những gì cháu đang làm. Không phải là cải thiện mà là tối ưu hóa. Cháu chỉ có thể làm được điều đó bằng cách luôn nỗ lực để đạt được sự hoàn hảo.

- Nỗ lực để đạt được sự hoàn hảo?

- Đúng vậy, điều đó không đơn giản chỉ là cố hết sức mình. Ở Natural Foods, sự hoàn hảo là mục tiêu thực tế và rõ ràng - đó là những mục tiêu được chia nhỏ ra và cố gắng đạt được từng bước một. Để đạt được sự hoàn hảo, cháu cần phải ghi nhớ những điều sau đây:

Trước tiên, cháu cần nhận thức được *cái giá của sự thất bại*. Một khi cháu thất bại, doanh nghiệp của cháu, hoặc bộ phận cháu quản lý có thể sẽ điêu đứng. Vì vậy, trong mọi hoàn cảnh đòi hỏi cháu phải có dũng khí.

Thứ hai, cháu *cần làm tốt mọi việc ngay từ đầu*. Cháu phải lên kế hoạch tiến tới sự hoàn hảo ngay từ lúc bắt đầu, thay vì chỉ làm cho qua công việc rồi sau đó mới tiến hành cải thiện. Nói cách khác, hãy phòng chống hỏa hoạn chứ không phải để xảy ra rồi mới chạy lo cứu hỏa.

Thứ ba, *cháu cần quan tâm đến các chi tiết* trong công việc của mình.

Thứ tư, cháu *cần tập cho mình "tính đa nghi tích cực"*. Andy Grove, chủ tịch huyền thoại của tập đoàn Intel đã nói: "Chỉ có những kẻ đa nghi mới có thể sống sót". Điều này có nghĩa là cháu phải không ngừng suy nghĩ, cân nhắc về những điều cháu nên làm - về khả năng cạnh tranh, những cơ hội có thể bị bỏ lỡ, những ý tưởng mới mẻ Nh ững người quá tự mãn với bản thân mình cuối cùng luôn chuốc lấy thất bại.

Thứ năm, cháu phải thường xuyên *truyền cho từng thành viên trong nhóm làm việc của mình niềm khát khao hướng đến sự hoàn hảo*. Cháu cần chuyển một công việc thành một nhiệm vụ và cần phải trung thực trong việc đánh giá cách thức làm việc cũng như các tiêu chí để trở thành người giỏi nhất.

- Nhưng cháu phải triển khai những bước đó như thế nào ạ?

- Nếu muốn theo đuổi việc tối ưu hóa một cách nghiêm túc, cháu cần phải xem xét kỹ tình hình thực tế. Pete, cháu có còn nhớ những gì bác đã nói với cháu vào cái hôm đầu tiên cháu đến đây không, về căn bệnh của các doanh nghiệp Mỹ ấy? Chúng ta thường giành được vị trí xuất sắc, nhưng chúng ta lại không thể duy trì được nó!

- Chúng ta đã làm tốt ở bước lắng nghe khách hàng - cả khách hàng bên trong lẫn bên

ngoài. Nhưng mục tiêu đạt được sự hoàn hảo trong việc cải thiện môi trường làm việc, cải thiện sản phẩm, dịch vụ cũng như tối ưu hóa mọi hoạt động chưa bao giờ được ưu tiên lên hàng đầu, thậm chí còn không được xem là một nhiệm vụ. Như bác đã nói, nước Mỹ là người đi đầu trong các hoạt động phát minh, sáng chế, từ máy tước bông đến máy nghe nhạc cầm tay iPod. Nhưng nước Mỹ lại mắc một căn bệnh - tự hạn chế khả năng duy trì "cỗ máy doanh nghiệp" hoạt động ở hiệu suất cao nhất.

- Đó không phải là bản tính con người sao? - Tôi hỏi. - Ý của cháu là việc tấn công một lâu đài bao giờ cũng thú vị hơn là việc duy trì và bảo vệ nó. Phấn đấu đạt đến đỉnh cao thì vẫn lý thú hơn là điều chỉnh và cải thiện không ngừng tình trạng hiện tại.

- Tất nhiên là như thế! - Bác Mike thừa nhận.

- Như việc ăn ngủ vô tội vạ hay mất kiên nhẫn khi gặp đèn đỏ cũng là bản tính con người. Nhưng để xây dựng một xã hội thịnh vượng và phát triển, con người phải học cách thay đổi những bản tính ấy. Đối với các doanh nghiệp cũng vậy. Chúng ta say mê với những phát minh, sáng chế mới - đó là sự xuất sắc của chúng ta nhưng đồng thời chúng ta lại thờ ơ với việc duy trì thành quả của mình bởi chúng ta không tự khám phá ra được sự lý thú, động lực và cả những kỹ năng để đạt được sự tối ưu hóa - đó là chất lượng - trong tất cả những công việc chúng ta đang làm.

- Vậy theo bác thì chúng cháu nên tối ưu hóa công việc tại Dairy Cream như thế nào đây?

CÁI GIÁ PHẢI TRẢ KHI THẤT BẠI

Trước câu hỏi nôn nóng của tôi, bác Mike chậm rãi trả lời:

- Bước đầu tiên là nhận thức cái giá của sự thất bại. Khi cháu nhận ra được những khó khăn, tổn thất mà mình sẽ gánh chịu nếu bị thất bại, cháu sẽ có động lực để ngăn chặn những thất bại đó. Hãy xem lại vụ nổ tàu con thoi Challenger. Chúng ta đã tốn 2 tỷ đô-la và hàng ngàn giờ lao động của các nhà khoa học, các kỹ sư tài giỏi nhất nước Mỹ để chế tạo con tàu vũ trụ đó. Nhưng chúng ta đã đánh mất tất cả, kể cả mạng sống của 7 phi hành gia, chỉ vì một con ốc hỏng trị giá có 900 đô-la! Khi những kỹ sư cảnh báo về lỗi đó trong con tàu thì họ bị phớt lờ ngay với lý do tốn kém. Thế nhưng, việc điều tra và giải quyết thảm kịch của con tàu Challenger cũng tiêu tốn của chúng ta tới 500 triệu đô-la - đủ để mua cả nửa triệu con ốc mới!

Người ta thường nói "Đừng quá quan tâm đến những điều vặt vãnh". Đó có thể là một triết lý giúp chúng ta giảm bớt những áp lực căng thẳng trong cuộc sống hàng ngày nhưng lại là con đường dẫn đến thảm họa khi điều hành một doanh nghiệp. Như trong vụ tàu con thoi Challenger, chính những thứ vặt vãnh lại gây nên vấn đề lớn!

Những điều bác Mike giảng giải thật rõ ràng, tôi ngồi chăm chú lắng nghe như một cậu học trò ngoan ngoãn. Bất chợt, tôi liên tưởng đến bản báo cáo của Thị trưởng thành phố

New York, Rudy Giuliani về việc thẳng tay trừng trị bọn tội phạm trong thành phố vào đầu thập kỷ 1990. Thời kỳ đó, nếu có xe dừng lại ở chỗ đèn giao thông, thế nào cũng có người chạy ào ra, lau vội vàng kính chắn gió và sau đó đòi tiền công. Thị trưởng Giuliani và Sở cảnh sát New York nhận thấy nếu cứ để tình trạng này tiếp diễn sẽ làm bọn tội phạm hiểu rằng thành phố đang chấp nhận cho chúng tự do hoạt động, và dĩ nhiên sau một thời gian, bọn tội phạm sẽ xuất hiện đầy rẫy. Vì vậy, cảnh sát bắt đầu ngay chiến dịch truy quét và trừng trị thẳng tay loại tội phạm "rửa kính xe" này, và kết quả là không chỉ dẹp hẳn được bọn này mà còn làm số vụ phạm tội lớn như buôn bán ma túy, giết người... giảm xuống đáng kể.

Tôi nhớ lại một vụ cũng nổi đình nổi đám của Coca-Cola và kể cho bác Mike nghe:

- Bác có nhớ vụ hãng Coca-Cola quảng cáo rầm rộ sản phẩm nước uống đóng chai có tên là Dasani ở thị trường châu Âu không? Nhưng dù có mẫu mã đẹp, sành điệu thì tất cả mọi nỗ lực của Coca-Cola cũng đều đổ sông đổ biển vì sản phẩm vừa vào được thị trường đã bị phát hiện có chất cặn bẩn.

Bác Mike cười lớn, làm tôi cũng bật cười theo.

- Pete, cháu đã hiểu được vấn đề rồi đấy! Ví dụ cháu đưa ra đã nói lên điều đó. Dù Coca-Cola là một thương hiệu tiếng tăm, nhưng họ cũng bị người tiêu dùng tẩy chay chỉ vì đã không quan tâm đến những điều "vặt vãnh" của sản phẩm như nước phải tinh khiết và có lợi cho sức khỏe. Dù có thể chỉ là một lỗi rất nhỏ và không ai nghĩ tới nhưng nếu dẫn tới thất bại, cái giá cháu phải trả là rất đắt.

LÀM TỐT NGAY TỪ ĐẦU

Và bác Mike chuyển sang giải thích cho tôi bước thứ hai để vươn đến sự hoàn hảo:

- Điều quan trọng tiếp theo là cháu cần phải làm tốt mọi việc ngay từ đầu. Ý tưởng thì bao la, và mỗi nơi sẽ có những ý tưởng riêng của mình. Larry, một người bạn của bác đã mở một garage sửa chữa ô tô trong thị trấn, đã kể cho bác nghe về những điều ông đã làm cho khách hàng như kéo xe hỏng về garage, đón và đưa khách, thiết kế khu vực chờ đợi thật thoải mái, tiện nghi cho khách,... Theo dự đoán của ông ấy, tất cả những điều đó sẽ là những cải tiến tuyệt vời giúp gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh. Thế nhưng chỉ sau vài tháng, số lượng khách hàng tìm đến garage giảm đáng kể và Larry không thể hiểu được tại sao. Vì thế ông đã mời một nhóm khách hàng khoảng 10 người tham gia vào cuộc khảo sát. Mọi người đều khen ngợi garage của ông rất tốt từ hệ thống chiếu sáng, không khí phục vụ, đến đồng phục của nhân viên và tất cả những thứ khác mà ông Larry đã phải vất vả lắm mới cải thiện được. Vậy thì nguyên nhân từ đâu? Cuối cùng, một phụ nữ trung niên, lịch sự giơ tay xin phát biểu: "Larry ạ, cửa hàng của ông rất sạch sẽ, và nhân viên của ông phục vụ rất chu đáo. Tôi cũng rất thích khi được đưa đón bằng ô tô, được phục vụ bánh rán và cà phê trong phòng đợi. Nhưng Larry thân mến, các ông phải sửa chiếc xe bị hư của tôi chứ! Tôi đã mang xe đến đây ba lần để sửa cái động cơ cứ kêu lạch cạch, và đến bây giờ nó vẫn kêu. Vậy mà, tôi vẫn phải thanh toán cái hóa đơn đến 450 đô-la".

Bác Mike và tôi bật cười nghiêng ngả.

- Thì ra vấn đề là vậy! Rồi ông Larry làm gì tiếp theo, bác Mike?

- Ông ấy yêu cầu nhân viên của mình phải làm việc tích cực để sửa chữa tốt ngay từ lần đầu khách hàng mang xe đến. Nhóm nhân viên sửa xe được huấn luyện và đào tạo nhiều hơn, được cung cấp công cụ, máy móc tốt hơn, được tuyển dụng kỹ càng hơn. Ông cũng áp dụng chế độ thưởng phạt đối với hiệu quả công việc của họ. Và ông nhanh chóng phát hiện ra nguyên nhân chính của tình trạng cứ phải làm đi làm lại nhiều lần là do buổi sáng garage rất đông, luôn có từ 15 đến 20 chiếc xe xếp hàng chờ được sửa chữa, mà thường đó là những khách hàng không có hẹn trước. Thế là họ bắt đầu bằng việc điều chỉnh lượng xe cần sửa chữa cho phù hợp với những khoảng thời gian trong ngày: họ hẹn khách hàng giờ lấy xe rồi hỗ trợ khách bằng việc cho xe đưa khách hàng trở về công ty hoặc về nhà. Và trên quãng đường đó, nhân viên tư vấn có thời gian để tìm hiểu thêm về các yêu cầu của khách hàng, thậm chí họ còn nhắc lại những gì khách hàng đã yêu cầu trước đó về việc sửa chữa chiếc xe, để đảm bảo là họ không quên điều gì. Họ phát hiện ra rằng chỉ cần trò chuyện thêm với khách hàng 5 phút là họ có thể tiết kiệm hàng tiếng đồng hồ mày mò tìm chỗ hỏng của chiếc xe hay phải làm lại công việc trong những lần sau.

- Sự tiếp đón ân cần với những chiếc bánh rán và cà phê là một điểm cộng cho công ty. - Bác Mike kết luận. - Nhưng chúng không thể thay thế được việc chiếc xe được sửa chữa tốt ngay từ lần đầu tiên. Bởi vì đó mới chính là nhu cầu thực sự của khách hàng - họ muốn xe của họ phải được sửa!

- Cháu hiểu ý bác muốn nói. - Tôi nói. - Những chiếc chuông và những chiếc còi tặng cho khách hàng khi mua kem là rất quan trọng nhưng chúng không thể thay thế cho chất lượng kem, hay dịch vụ mà chúng cháu mang đến cho khách hàng.

- Đúng vậy! Giải pháp duy nhất cho vấn đề này là biến sự hoàn thiện thành một mục tiêu mà công ty phải đạt được. Tiêu tốn thời gian và tiền bạc để thu hồi và hủy những chiếc kem kém chất lượng hoặc đóng gói lại bao bì thì chỉ là một giải pháp "chữa cháy". Và dù có làm như thế thì khách hàng cũng đã mất lòng tin với sản phẩm của cháu rồi. Nếu ngay từ đầu, cháu đầu tư thêm một chút thời gian và tiền bạc để sản xuất ra những chiếc kem tuyệt hảo về chất lượng, mẫu mã của bao bì bắt mắt và đạt tiêu chuẩn an toàn trong bảo quản thì cháu sẽ tiết kiệm được vô khối thời gian và thu được lợi nhuận lâu dài sau này. Đôi khi, chất lượng là một cái gì đó vô hình. Nếu sản phẩm và dịch vụ của công ty cháu hoàn hảo, thì nó chẳng gây ra vấn đề gì cả. Nhưng nếu chất lượng sản phẩm, dịch vụ thấp, nó sẽ làm cháu mất hết tiền của, khách hàng và cuối cùng là đánh đổ luôn cả tương lai của cả doanh nghiệp.

- Vậy giờ cháu phải làm gì đây?

- Đầu tiên, cháu đừng quá tập trung vào "những người lính cứu hỏa" - tức là những người lo giải quyết các sự cố liên tục phát sinh trong công ty. Thay vào đó, cháu hãy tập trung đến "những người có thể kiểm soát được lửa" - họ là những người có khả năng phát

hiện và ngăn chặn vấn đề trước khi nó phát sinh. Ở Natural Foods, "người kiểm soát lửa" có thể là bất cứ ai nếu phát hiện ra vấn đề tiềm ẩn nào đó và ngăn không cho nó xảy ra.

- Nói cách khác, đó là tất cả mọi người phải không ạ?

- Chính xác! - Bác Mike nói. - Tất cả mọi người! Nếu mọi người trong tòa nhà không chịu phòng chống hỏa hoạn mà cứ trông cậy lính cứu hỏa đến dập khói và lửa thì tòa nhà đó đã cháy sập đến nơi rồi! Đối với các công ty cũng thế thôi. Vậy nên bất kỳ nhân viên nào, ở bất kỳ phòng ban nào, có ý tưởng sáng tạo hoặc phát hiện ra chỗ cần cải thiện của quy trình làm việc thì họ cần phải được khuyến khích, tạo điều kiện, hoặc nói chính xác hơn là cần phải được yêu cầu nói ra cho mọi người cùng nghe. Và họ nên được khen thưởng xứng đáng về điều đó, dù gợi ý của họ có liên quan đến nhóm hoặc phòng ban của họ hay không. Nếu cháu muốn xây dựng một công ty vững mạnh thì cháu phải xóa bỏ mọi khoảng cách giữa các phòng ban hay các bộ phận.

QUAN TÂM ĐẾN CHI TIẾT

Ngẫm nghĩ một lát, bác Mike nói tiếp:

- Thực tế cho thấy nếu muốn ngăn chặn những vấn đề lớn phát sinh thì trước hết cháu phải ngăn chặn những vấn đề nhỏ.

- Xin bác nói rõ hơn ạ?

- Khi cháu làm việc trong một tập thể lớn như một tổ chức hay một cộng đồng, nếu ngay từ ban đầu tập thể đó loại trừ được các vấn đề nhỏ thì những vấn đề lớn sẽ không còn cơ hội nảy sinh và phát triển. Ví dụ như ở Natural Foods, cháu hãy thử nhìn xung quanh xem! - Bác Mike vừa nói vừa chỉ vào những dãy lối đi sáng bóng trong cửa hàng. - Cháu có nhìn thấy gì trên sàn không? Không có gì cả, hoàn toàn sạch sẽ đúng không nào? Luôn luôn là như vậy, bởi vì nếu có bất cứ thứ gì rơi xuống sàn, chúng tôi đều nhặt lên ngay, hoặc lau sạch ngay. Sàn nhà dơ bẩn, hàng hóa luộm thuộm sẽ làm cho cửa hàng trở nên nhếch nhác, lộn xộn. Chắc chắn điều này sẽ đập vào mắt và bay đến tai mọi khách hàng, và họ sẽ không còn tin tưởng vào tiêu chí "cung cấp sản phẩm tốt nhất" của chúng tôi nữa. Làm sao mà tin được là hàng hóa có chất lượng tốt khi nó được bày bán trong một nơi bừa bộn như thế!

Không chỉ có việc sắp xếp hàng hóa, tác phong làm việc của nhân viên cũng rất cần được chú trọng. Tạp dề của mọi người đều rất sạch sẽ. Chúng tôi thường giặt sạch ngay sau mỗi ca và lập tức thay cái mới khi cần. Nhân viên phải buộc dây tạp dề ở phía sau, chỗ thắt lưng chứ không bao giờ được thả ra hoặc buộc lỏng lẻo. Thẻ nhân viên luôn luôn đeo ở bên phải ngực để khách hàng có thể dễ dàng biết tên của các nhân viên. Tất cả đều là những điều vặt vãnh, nhưng nếu làm tốt các chi tiết nhỏ như vậy sẽ mang lại lợi ích rất lớn. Nó tạo ấn tượng tốt cho khách hàng, và ngược lại, nó giúp nhân viên ý thức được vai trò và giá trị của chính mình.

- Có lần bác đã đọc được một bài báo về đội bóng lừng danh Green Bay Packers của huấn luyện viên Vince Lombardi[7]. - Dừng lại một lát, bác Mike nói tiếp. - Họ là đội bóng ăn mặc đẹp nhất ở giải đấu. Khi xuất hiện trước công chúng, họ luôn lịch sự trong bộ vest đồng phục và thắt cà vạt. Không ai nói rằng việc ăn mặc như vậy vào ngày thứ bảy sẽ đảm bảo cho một trận bóng chiến thắng vào ngày chủ nhật. Nhưng theo huấn luyện viên Lombardi, cách ăn mặc "chuyên nghiệp" như vậy chứng tỏ rằng đội bóng của họ rất nổi trội và rất đặc biệt. Và với tâm lý đó, các cầu thủ sẽ cố gắng chứng minh sự nổi trội, sự đặc biệt của mình trong suốt các trận đấu chứ không chỉ là việc ăn mặc đẹp.

Tôi ngẫm nghĩ về những đổi thay nho nhỏ mà chúng tôi đã làm ở Dairy Cream trong thời gian gần đây cũng như thái độ phấn khởi, nhiệt tâm của tất cả mọi người trước những thay đổi đó. Liên hệ với những điều bác Mike vừa nói, tôi rút ra kết luận:

- Điểm căn bản cháu cần làm trong bước thứ hai là tập trung vào các chi tiết, bởi khách hàng thường quan tâm đến những chi tiết như vậy. Họ sẽ chú ý và có ấn tượng không tốt nếu nhìn thấy một nhân viên ăn mặc lôi thôi, hay bắt gặp các khuôn kem bị vứt bừa bãi trong khu sản xuất hoặc có rác vương vãi trên sàn nhà. Những điều tưởng chừng là nhỏ nhặt đó nhưng lại khiến khách hàng đánh giá không tốt về nhà máy. Và dù có nói ra hay không, thì họ cũng đã có một ấn tượng bất lợi về Dairy Cream.

- Và ngược lại cũng vậy. - Bác Mike nói thêm.

- Khi bước vào Natural Foods, chắc cháu cũng đã nhìn thấy hàng chục nhân viên bận rộn với việc lau dọn cái này, sắp xếp cái kia... Không chỉ là để giữ cho các quầy hàng gọn gàng và sạch sẽ, điều này còn làm cho khách hàng có ý thức hơn, họ sẽ không vứt rác bừa bãi hay không làm xáo trộn lung tung vị trí của các loại hàng hóa khi nhìn thấy có người đang phải cố giữ cho chúng ngăn nắp.

Tất cả những điều đó làm cho các sản phẩm ở Natural Foods luôn được sắp xếp gọn gàng và đẹp mắt trong một không gian thoáng đãng và mát mẻ, như mong muốn của mọi người về một nơi mua sắm lý tưởng. Giá cả ở Natural Foods có thể cao hơn một chút, nhưng khi bước vào, cháu biết ngay là mình đã bước vào một nơi khác xa với các cửa hàng khác, một nơi đặc biệt mà ở đó chất lượng được đặt lên hàng đầu. Và bác nghĩ khách hàng sẵn sàng trả thêm tiền cho điều đó.

Trong tất cả mọi hoạt động, Natural Foods đều tuân theo một nguyên tắc - đó là chất lượng. Khách hàng công nhận điều này, nhân viên thì tự hào và các đối thủ thì ghen tỵ. Một khi cháu đã xây dựng được nét đặc thù của riêng mình - bằng cách luôn bám sát các chi tiết - cháu cần phải cố gắng để duy trì nó.

TÍNH ĐA NGHI TÍCH CỰC

- Vậy bác có thể giải thích thêm cho cháu về "tính đa nghi tích cực" - đặc điểm thứ tư trong năm đặc điểm giúp nâng cao chất lượng công việc?

- Được thôi! "Đa nghi tích cực" nghĩa là khi cháu sử dụng sự hoài nghi một cách tích cực, giúp cháu tỉnh táo trước những thành công và nhận ra rằng còn rất nhiều điều có thể làm tốt hơn nữa. Khi có tính "đa nghi tích cực", cháu sẽ luôn hướng suy nghĩ về phía trước, luôn nhận thức được hoạt động của các đối thủ và các doanh nghiệp khác, và luôn suy nghĩ tìm cách phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. Một chút đa nghi có thể mang lại cho cháu một nguồn động lực vô cùng lớn lao. Và thật tệ hại nếu cháu sớm tự hài lòng với những gì mình đã đạt được. Giả sử hiện tại cháu là người thành công nhất trong lĩnh vực kinh doanh của mình và không lo lắng gì về sự cạnh tranh của các đối thủ, không nghĩ đến việc đổi mới..., chắc chắn dần dần cháu sẽ bị đánh bại. Đó là một kết quả tất yếu. Vì vậy, cháu phải cân nhắc thật kỹ thực tế đang diễn ra. Đừng dễ dàng tin rằng mọi việc đang tiến triển tốt và bỏ ngoài tai tất cả những tin tức xấu hoặc những dấu hiệu cảnh báo có thể giúp cháu thoát khỏi sai lầm. Cháu có thể đánh lừa bản thân nhưng không thể lừa được đối thủ cạnh tranh và khách hàng của mình.

Pete, lần đầu tiên đến đây tìm bác, cháu đã cho rằng mình có những sản phẩm tuyệt vời, và rằng mọi việc đang tiến triển tốt. Khi bác đưa ra một số tiêu chí, vốn là ưu thế của các đối thủ của cháu, thì cháu đã không có câu trả lời. Thay vì cân nhắc xem vị trí của mình đang ở đâu thì cháu lại đưa ra ngay một câu khẳng định. Cháu đã không cân nhắc, đắn đo về những gì cháu đang làm và cả những điều đối thủ của cháu đang làm.

- Vâng! Giờ cháu đã hiểu. Nếu không thể đánh giá một cách trung thực thì ta sẽ không thể cải thiện được công việc của mình.

- Chính xác!

- Tính đa nghi tích cực là thế phải không ạ? Cháu nghĩ là từ giờ cháu sẽ sử dụng nó nhiều hơn.

KHÁT KHAO SỰ HOÀN HẢO

Bác Mike cười nói:

- Khi đã có trong lòng khát khao vươn đến sự hoàn hảo thì cháu đâu cần bất cứ sự giúp đỡ nào nữa! Như cháu đã thấy, chính niềm cảm hứng đó đã giúp Natural Foods thành công.

- Cháu hiểu! Chỉ qua cách làm việc của các nhân viên trong cửa hàng, cháu biết niềm cảm hứng đó mạnh mẽ như thế nào. Nó hoàn toàn khác với tình trạng của Dairy Cream, nhưng bác yên tâm, cháu đã hiểu niềm cảm hứng đó đóng vai trò sống còn như thế nào đối với sự thành công của một công ty. Và hiện cháu cũng đã nghĩ ra một số ý tưởng để biến sự hoàn hảo thành một mục tiêu mà cả Dairy Cream khát khao hướng đến.

LẮNG NGHE Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

Khi tôi trở về đến Dairy Cream thì cuộc khảo sát với nhóm khách hàng đầu tiên cũng sắp bắt đầu. Công ty marketing mà chúng tôi thuê sẽ tiến hành ba cuộc khảo sát như vậy

trong vòng vài tuần.

Một số nhân viên phản đối việc làm này vì cho rằng chúng tôi chưa chuẩn bị sẵn sàng, chúng tôi chỉ mới có vài thay đổi nhỏ so với trước kia.

- Có thể chúng ta đã sẵn sàng, mà cũng có thể là chưa. - Tôi nói với họ. - Nhưng chắc chắn chúng ta phải dành nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng để tìm hiểu xem khách hàng muốn gì ở chúng ta. Dù trước hay sau gì chúng ta cũng phải làm, vậy tại sao không thực hiện ngay từ bây giờ? - Bất chợt tôi nhớ đến lời của bác Mike và dõng dạc nói. - Hãy nhớ, chính khách hàng là người đánh giá chất lượng chứ không phải chúng ta.

Lúc đầu tôi định chỉ mời các trưởng phòng tham dự cuộc khảo sát khách hàng, nhưng theo lời bác Mike, chất lượng là dành cho tất cả mọi người nên tôi quyết định để cho mọi nhân viên trực tiếp nghe ý kiến khen chê của khách hàng về sản phẩm của mình. Cách này sẽ giúp họ tiếp nhận thông tin hiệu quả hơn là được nghe lại từ lời của người khác.

Chúng tôi đã lắp một chiếc camera trong phòng kho ngay bên cạnh cửa hàng để các nhân viên có thể tập trung lại đó xem. Vì phòng họp rất nhỏ không thể chứa hơn hai mươi người nên ngoài các quản đốc, các trưởng phòng, số còn lại phải bốc thăm mới được vào xem. Khi bắt đầu cuộc khảo sát, cô nhân viên điều phối bên công ty mà tôi thuê đã đưa 15 khách hàng được hẹn trước vào phòng họp. Các thùng kem với mười hai mùi vị khác nhau được đặt thành một dãy ở giữa bàn. Người điều phối mời từng khách hàng nếm thử bất kỳ mùi vị nào mà họ thích.

Các vị khách đi đến các thùng kem và bắt đầu nếm thử. Phòng họp lặng thinh, mọi người có mặt hồi hộp chờ đợi. Một lúc sau, họ bắt đầu lên tiếng.

- Uhm! Ngon hơn trước! - Một phụ nữ trước đây đã từng ăn kem của chúng tôi nói với nhân viên điều phối.

Đó là một dấu hiệu đáng mừng, dù chúng tôi vẫn chưa thực hiện được nhiều cải thiện trong khâu chế biến.

- Tôi không ngờ kem của Dairy Cream còn có nhiều vị đến thế! - Một người khác nói. - Tôi thường ăn kem bánh quy dâu của các hãng khác, nhưng tôi không ngờ Dairy Cream cũng có, mà lại thơm ngon hơn nữa!

Tôi rất vui khi nghe điều này, đây thực sự là lời khen tặng quý giá của khách hàng dành cho loại kem có hương vị mới của chúng tôi.

- Còn gì nữa không quý vị? - Người điều phối của chúng tôi hỏi. - Chúng tôi muốn biết cụ thể hơn, các bạn thích gì và không thích gì?

Dường như một vài người đang đợi sự khuyến khích đó nên khi cô gái vừa dứt lời, vài người phát biểu ngay.

- Ồ! - Một người đàn ông trung niên, vẻ mập mạp nói. - Tôi thích các loại kem ở đây - rất nhiều vị thơm ngon. Nhưng tôi phát hiện ra trong một thùng kem việt quất vị pho mát có chứa toàn quả việt quất, trong khi ở một thùng khác thì không có quả nào cả.

- Ở thùng kem vị bánh quy cũng vậy. - Một người khác nói. - Một thùng thì toàn bánh quy, một thùng khác lại toàn kem.

- Kem sô-cô-la rất mịn, - một người khác nói.

- Nhưng kem va-ni thì vẫn chưa mịn lắm.

- Còn về đóng gói, thùng này có hơn một nửa kem bị rơi ra khỏi bao.

Tôi liếc nhìn nhóm nhân viên kỹ thuật, cố giấu đi nỗi lo lắng. Tất cả chúng tôi đều biết đó là lỗi của mình.

Còn thêm một số ý kiến phàn nàn nữa, nhưng cũng có rất nhiều lời khen tặng. Ít ra thì không phải tất cả tin tức thu về đều là xấu. Nói chung họ rất thích các sản phẩm của chúng tôi.

- Chúng tôi rất cảm ơn vì các bạn đã nhiệt tình hợp tác - Nhân viên điều phối nói. - Vậy các bạn có còn muốn bổ sung gì không trước khi chúng ta kết thúc tại đây.

- Ở đây có một vài thùng kem rất ngon, nhưng không phải thùng nào cũng vậy. Nếu tôi mua nhầm phải thùng kém chất lượng, tôi sẽ rất thất vọng.

Những lời như thế khiến chúng tôi hơi xấu hổ, nhưng cũng phải thừa nhận thôi, bởi đó là chính là vấn đề của chúng tôi.

- Xin cám ơn! Xin cám ơn quý vị! Đó là những điều mà chúng tôi cần biết. Cảm ơn mọi người đã dành thời gian tới đây hôm nay.

SỰ CHUYỂN MÌNH VƯƠN TỚI

Sau khi khách hàng ra về, chúng tôi cùng với một số nhân viên của công ty marketing gặp mặt ngay tại những chiếc thùng rỗng không đặt giữa bàn.

- Này, các anh chị, - Bob, chuyên viên chất lượng của chúng tôi lên tiếng. - Quả thật nghe những điều vừa rồi chẳng dễ chịu chút nào.

- Đúng vậy! - Tôi gật đầu tán thành. - Nhưng trong đó có ý kiến nào là sai đâu? Họ là những người tiêu thụ sản phẩm cuối cùng, vì vậy chẳng có lý do gì mà họ phải nói dối cả.

- Vì khen chê thẳng thắn nên mới hơi khó chấp nhận. - Bob nhận xét.

Tôi gật đầu, nói:

- Chúng ta đã được nghe những lời phê bình và cả những lời khen ngợi rồi. Vậy giờ chúng ta có thể làm được gì nào?

- Chúng ta cần kiểm soát tốt hơn quá trình trộn kem. Nếu đợt kem này thì đặc cứng, còn đợt khác lại có bọt, đó là vì không khí đã lọt vào trong quá trình trộn kem. - Một nhân viên kỹ thuật phát biểu.

- Được rồi, rất tốt! - Tôi nói. - Chúng ta hãy tìm biện pháp khắc phục một cách tốt nhất để ổn định chất lượng kem của chúng ta.

- Và phải sớm xử lý vấn đề trong khâu đóng gói nữa. - Một nhân viên marketing nói. - Nếu bề ngoài sản phẩm có vẻ nhếch nhác, khách hàng sẽ không bao giờ chịu mua chúng.

Một nhân viên làm việc trên dây chuyền sản xuất đã nói vài điều khiến tôi giật mình:

- Quá trình trộn nguyên liệu của chúng ta không hợp lý, nên khi trộn xong, sản phẩm cứ như là một đống nguyên liệu lộn xộn. Không có cách nào bảo đảm được một hàm lượng chuẩn khi đổ kem vào thùng. Đó là lý do tại sao một số thùng có rất nhiều kem, trong khi lượng kem trong các thùng khác lại có rất ít.

Tôi thật sự bất ngờ. Nếu biết trước tình trạng này, chắc tôi đã giải quyết từ lâu rồi. Một phần cũng là lỗi của tôi, bởi tôi có hỏi họ đâu mà biết được có tồn tại vấn đề đó. Vì vậy, tôi lên tiếng nhắc nhở:

- Nếu phát hiện ra vấn đề gì, mọi người hãy báo ngay cho tôi hoặc cấp trên của các bạn. Tất cả chúng ta đều phải có trách nhiệm với chất lượng sản phẩm do chúng ta làm ra. Những nhận xét chúng ta đã nhận được, và sẽ nhận được trong vài tuần nữa, có thể rất khó chấp nhận; nhưng chúng ta phải hiểu đó là những ý kiến xuất phát từ thực tế. Chắc rằng thay đổi những điều này là việc không hề dễ dàng. Nhưng nếu chúng ta bắt đầu thay đổi ngay từ bây giờ thì cũng chưa đến nỗi quá muộn. Nếu muốn khách hàng chọn mua sản phẩm của Dairy Cream, chúng ta cần phải cố gắng làm mọi việc tốt hơn nữa.

Tất cả mọi người đều gật đầu, đồng sức đồng lòng vì con đường cải thiện và phát triển Dairy Cream.

6. NGÀY THẮNG LỢI

Khi nhận thức được tình hình ngặt nghèo của Dairy Cream, cũng như biết được những điều cần phải làm, tất cả chúng tôi đã làm việc miệt mài suốt ba tháng để giải quyết vô số vấn đề được nêu ra từ chính khách hàng và nhân viên của mình.

Dairy Cream đã thay mới một số thiết bị quan trọng, gửi một số kỹ sư đến các công ty khác học hỏi kinh nghiệm làm việc, và tiếp tục lấy ý kiến đóng góp của các nhân viên làm việc trực tiếp trên dây chuyền sản xuất về cách nâng cao năng suất và chất lượng. Chúng tôi cũng đã đánh giá và cải tiến từng bước trong quy trình sản xuất, giảm thiểu mọi khiếm khuyết - hay nói theo cách của mọi người là "thay đổi những gì có thể thay đổi được". Các kỹ sư được yêu cầu tìm cách sản xuất ra những thùng sản phẩm chắc chắn hơn mà không cần phải sử dụng đến các loại bìa các-tông đắt tiền, cũng như hạn chế việc kem bị dính trên các thùng đã được đóng gói. Và chúng tôi cũng đã cải tiến quy trình trộn nguyên liệu, lắp đặt những thiết bị cần thiết để có thể đo chính xác lượng hỗn hợp trong từng thùng sản phẩm và giám sát mọi tiêu chuẩn, từ tỷ lệ phần trăm không khí trong kem đến nhiệt độ trong kho lưu giữ các thùng rỗng.

Bất cứ khi nào phát hiện ra vấn đề gì, từ những chiếc hộp bị rách đến việc màu kem trông không chuẩn, chúng tôi đều cử ngay một nhóm đến xem xét và điều chỉnh lại.

Thật ra, hầu hết những cải thiện đó không làm chúng tôi tốn nhiều chi phí bởi chính nhân viên của Dairy Cream đã biết cách quan sát và nghĩ ra những biện pháp hữu hiệu cho việc cải tiến. Quả thật con người là yếu tố vô cùng quan trọng trong quá trình cải tiến của Dairy Cream. Tiền bạc có nhiều đến đâu vẫn không thể giải quyết được vấn đề nếu không có những cái đầu biết sử dụng những đồng tiền đó.

Cuối cùng thì chúng tôi cũng thấy được những thành quả bước đầu sau bao ngày vất vả. Chất lượng kem của Dairy Cream đã được cải thiện rất nhiều. Thế nhưng đó mới chỉ là đánh giá của bản thân chúng tôi. Trước mắt, chúng tôi còn phải đối mặt với kết quả của đợt khảo sát ý kiến người tiêu dùng sắp tới. Điều này khiến tôi lo lắng không yên nên quyết định đi gặp bác Mike một lần nữa.

CHẤT LƯỢNG PHẢI ỔN ĐỊNH

Tôi đến Natural Foods tìm gặp bác Mike vài ngày trước khi diễn ra cuộc khảo sát ý kiến khách hàng. Ngay khi vừa gặp, bác Mike đã hỏi thăm về gia đình tôi. Tôi hào hứng kể cho bác nghe mọi chuyện. Dù ở Dairy Cream có khó khăn và chiếm rất nhiều thời gian của tôi nhưng ở gia đình thì ngược lại, êm ấm và tốt đẹp hơn bao giờ hết. Tôi hiểu rằng các nguyên tắc mà bác Mike đã hướng dẫn cho tôi không chỉ đơn thuần có tác dụng trong môi trường làm việc mà còn rất có ý nghĩa trong cuộc sống gia đình. Tất cả những việc nhỏ nhặt như lắng nghe lời trò chuyện của vợ con, cùng chia sẻ việc nhà để tận hưởng thời gian vui vẻ bên nhau, hay quan tâm xem bọn trẻ thích truyện gì, thích con vật gì cũng có một tác dụng

đáng kể - tương đương với việc quan tâm đến chuyện học hành, ăn uống của bọn trẻ. Những cử chỉ đó đã bộc lộ tình yêu thương, sự quan tâm của tôi dành cho gia đình. Nhờ đó, không khí gia đình lúc nào cũng tràn ngập tiếng cười.

- Bác rất vui khi nghe cháu nói vậy! - Bác Mike cười nói.

Sau đó tôi kể cho bác nghe về những bước tiến vượt bậc ở Dairy Cream trong vòng ba tháng qua. Tôi vừa dứt lời, bác Mike liền nói:

- Pete ạ, bác chỉ mới tiết lộ bí quyết LEO với vài người thôi, nhưng bác phải nói rằng, không một ai lắng nghe chăm chú và thực hiện những điều bác nói bằng cả sự quyết tâm và nhiệt huyết như cháu và nhân viên của cháu. Bác thật sự rất ấn tượng về cháu.

- Cám ơn bác! - Tôi mỉm cười, cảm thấy vô cùng hạnh phúc. - Nhưng chúng cháu vẫn còn nhiều việc phải làm. Chúng cháu vẫn chưa thực sự cứu vãn được Dairy Cream. Việc tiếp theo là cuộc khảo sát một nhóm khách hàng để xem họ đánh giá thế nào về việc chúng cháu đã làm.

- Khi nào cháu tiến hành vậy?

- Thứ bảy này ạ! - Tôi trả lời. - Nhóm market- ing cho rằng chúng cháu có thể thu thập được ý kiến của nhiều đối tượng khách hàng vào dịp cuối tuần - có cả nam giới, phụ nữ và trẻ em.

- Đúng rồi! - Bác Mike nói. - Tốt nhất, cháu đừng trao kem tận tay từng người mà hãy để họ tự do chọn lựa.

- Sao phải thế ạ?

- Có lần huấn luyện viên hockey của bác đã nói rằng đừng đánh giá một thủ môn qua ngày anh ta chơi tốt nhất - bởi sự xuất sắc có thể xuất hiện bất chợt - mà hãy đánh giá anh ta qua ngày anh ta chơi tệ nhất. Khi anh ta không ở trong phong độ thi đấu tốt nhất, liệu anh ta sẽ sớm bỏ cuộc hay vẫn cố gắng chơi tốt. Cách đánh giá một công ty cũng như vậy. Thước đo đúng đắn nhất không phải là công ty đã hoạt động như thế nào trong trạng thái tốt nhất của mình với một sản phẩm duy nhất, hoặc một ngày dịch vụ bán hàng tốt hơn bình thường mà là họ đã hoạt động như thế nào trong hoàn cảnh xấu nhất.

Mục tiêu của cháu là phải duy trì mọi nỗ lực vì sự xuất sắc. Bác có một ví dụ khác. Một người bạn của bác, Donnie, là một tay đánh golf nhà nghề. Anh ta là tay hay chấp những tay đánh golf khác với điểm rất cao, và dạy những kẻ kém cỏi giống như bác. Donnie kể rằng tuần nào cũng có người đến gặp anh và nói: "Tôi là một tay golf khá giỏi, phong độ của tôi chỉ không ổn định thôi". Và Donnie đã nói với họ rằng: "Nếu vậy không hẳn anh là một tay golf giỏi. Bất cứ ai cũng có thể đánh được vài cú bóng đẹp. Vấn đề lớn nhất và duy nhất là: Làm thế nào anh có thể giữ phong độ tốt trong cả vòng đấu? Liệu ngày mai anh có thi đấu tốt được không?". Phong độ thì đều có những lúc lên lúc xuống, kể cả Tiger Woods[(8)].

Nhưng những ngày tồi tệ của một tay golf xuất sắc cũng tốt hơn những ngày thành công của một tay golf bình thường - và đó là lý do vì sao họ có được danh hiệu là những tay golf xuất sắc. Nhân viên của cháu đã dành rất nhiều thời gian và tâm sức để cải thiện tình hình ở nhà máy. Cháu có nghĩ rằng họ sẽ tiếp tục làm việc tích cực như vậy để duy trì tình hình đó không?

Tôi suy nghĩ một lát rồi trả lời, một câu trả lời mà đến bản thân tôi cũng cảm thấy ngạc nhiên:

- Có chứ ạ! Chính họ đã đưa ra các quyết định và họ đã thực hiện nó. Những bước tiến của nhà máy là kết quả lao động của họ. Cháu nghĩ họ cũng không muốn mọi thứ quay trở lại như trước kia.

- Đó là một bước tiến lớn đấy, Pete! - Bác Mike nói. - Nếu đúng như vậy, nhân viên của cháu sẽ không chỉ làm việc tích cực vì đồng lương mà họ đã trở thành một tập thể đoàn kết, phấn đấu vì sự hoàn hảo trong công việc. Thách thức tiếp theo dành cho cháu đó là hãy truyền động lực cũng như tạo điều kiện cho nhân viên duy trì và phát triển những thành quả đã đạt được. Để làm được như vậy, cháu cần giao nhiệm vụ cụ thể cho từng người, ấn định thời hạn hoàn thành, và sau đó tìm cách nâng mức trách nhiệm ấy lên cao hơn. Ở Natural Foods, nhân viên của bác rất tâm huyết với việc duy trì phong cách vượt trội của cửa hàng, bởi đây là nơi mà họ đã góp công tạo nên. Trên thực tế, mọi người gọi đây là "quá trình tái xây dựng" chứ không phải là duy trì vì mỗi ngày mọi người trong Natural Foods đều phải đấu tranh ngăn chăn mọi nguy cơ có thể hủy hoại các thành quả đã đạt được và đẩy cửa hàng xuống vị trí tầm thường. Việc quan tâm đến chất lượng để vươn đến sự hoàn hảo là một điều khó thực hiện ở hầu hết các công ty. Bởi nhiệm vụ này không ồn ào, náo nhiệt như việc ra mắt một sản phẩm hay một dịch vụ mới mà nó đòi hỏi phải có sự tận tâm và nỗ lực không ngừng của tất cả mọi người.

NỖ LỰC ĐỂ GIỮ VỮNG

Đợt khảo sát ý kiến khách hàng được tổ chức vào 1 giờ chiều thứ bảy tuần đó. Lần này, công ty marketing mà chúng tôi thuê đã đưa tới 15 người, trong đó có 5 nam, 5 nữ và 5 trẻ em. Nhưng trước giờ bắt đầu, vị khách thứ 16 đột nhiên xuất hiện, đó là bác Mike với nụ cười rộng mở. Tôi mời bác nhập vào nhóm khách hàng, trong lòng vừa vui vừa cảm thấy lo lắng về những đánh giá mà bác sắp dành cho chúng tôi.

Đầu tiên chúng tôi đưa nhóm khách hàng đi tham quan một vòng nhà máy vừa mới được sửa sang lại và giải thích cho họ rõ một số công đoạn trong quá trình sản xuất. Sau đó chúng tôi để họ tự do chọn lựa kem ở khâu thành phẩm và mang về phòng họp nếm thử. Khác với mọi người, bác Mike quan sát rất kỹ các thùng kem - có lẽ bác đang cố tìm xem có thùng kem nào được đóng gói cẩu thả không. Cuối cùng thì bác cũng chỉ ra được một chiếc thùng có một lỗi nho nhỏ - một vết lõm chỗ nắp thùng. Dù là một lỗi không đáng kể nhưng nó cũng nhắc nhở chúng tôi cần phải hoàn thiện hơn nữa.

Tôi nhớ đến điều bác Mike từng nói: chỉ có thể đưa ra lời đánh giá đúng đắn nhất bằng

cách dựa vào những mẫu kem dở nhất. Vì vậy, kết quả tùy thuộc vào sự chọn lựa của khách hàng và tùy thuộc vào chất lượng sản phẩm kem.

Sau khi tham quan, chúng tôi mời nhóm khách hàng trở lại phòng họp. Trong khi họ nếm thử từng vị kem thì có một camera ghi hình lại tất cả những biểu hiện hay cảm nhận của họ và chiếu lên màn hình lớn ở nhà kho bên cạnh cho mọi người theo dõi.

Cả tôi và tất cả nhân viên đều chú ý và hồi hộp quan sát những phản ứng, dù là nhỏ nhất của khách hàng, khi họ vừa nếm những muỗng kem đầu tiên. Tín hiệu nhận được từ vẻ mặt của khách hàng khiến lòng mọi người nhẹ hẳn và thật sự vui mừng. Nhưng điều thích nhất là nghe được những lời trầm trồ phát ra từ chính miệng khách hàng:

- Ngon tuyệt!

- Tôi thích kem đậu phộng này! Anh nếm thử xem!

- Kem Dairy Cream xuất hiện từ bao giờ thế?

- Một người đàn ông hỏi. - Sao trước đây tôi chưa bao giờ ăn nhỉ! Ngon thật!

Tuy nghe được nhiều lời khen tặng nhưng tôi vẫn chưa hết lo. Liệu họ có thật sự thích các loại kem của chúng tôi hay không? Tôi kiên nhẫn chờ đợi thêm một lúc nữa nhưng vẫn chưa có một lời phàn nàn nào. Cuối cùng, tôi hồi hộp lên tiếng:

- Xin lỗi quý vị! Tôi có thể đặt câu hỏi này được không: Có điều gì quý vị không hài lòng về chất lượng kem, chủng loại hay bao bì mẫu mã không?

Mọi người ngừng nói chuyện và tỏ vẻ ngạc nhiên trước câu hỏi của tôi. Cuối cùng, bác Mike lên tiếng:

- Thùng kem sô-cô-la có một vết lõm ở nắp thùng.

- Tôi rất lấy làm tiếc! - Tôi nói. - Hãy để chiếc thùng lại đó cho chúng tôi, chúng tôi sẽ tìm ra nguyên nhân để đảm bảo rằng chuyện đó sẽ không xảy ra lần thứ hai.

Các nhân viên kiểm định chất lượng của chúng tôi nhanh chóng bước vào phòng và lấy lại chiếc thùng đó.

- Còn gì nữa không ạ? - Tôi hỏi.

Không có ai trả lời. Tôi hết nhìn người này rồi đến người khác. Cuối cùng, một phụ nữ trung niên hỏi: "Chúng tôi có thể mua các hộp kem mang về nhà được không?". Một người khác xen vào: "Tôi cũng muốn mua nữa". Bỗng có tiếng cười khúc khích, và cả tiếng vỗ tay vang lên: rất nhiều nhân viên của Dairy Cream đã xuất hiện ở cửa với những nụ cười và vẻ mặt rạng rỡ. Những lo lắng của tôi cuối cùng đã được thay thế bằng niềm hân hoan thắng lợi.

- Xin cảm ơn! - Tôi nói, lòng thật sự xúc động. - Cám ơn quý vị đã đến đây! Bây giờ, xin mời hãy tự chọn cho mình vài hộp kem yêu thích nhất để mang về nhà.

Kết thúc buổi khảo sát ý kiến khách hàng, mọi người lục tục kéo nhau ra về. Ai cũng vui vẻ chọn một, hai thùng kem mang về cho gia đình. Bác Mike là người cuối cùng rời khỏi phòng họp.

- Thế nào bác? - Tôi hỏi, hồi hộp chờ đợi ý kiến của vị khách quan trọng nhất.

- Bác thích ba loại này. Và sẽ mang về mỗi loại vài thùng. - Bác Mike trả lời.

- Những ba loại? Bác có chắc là sẽ ăn hết không?

- Bác không lấy cho mình bác. Bác lấy cho cả Natural Foods. Bác muốn bán thử mấy loại này ở cửa hàng.

Tôi sung sướng ôm chầm lấy bác Mike, xúc động thốt lên:

- Trời ạ! Còn gì đáng mừng hơn thế! Chúng cháu sẽ gửi vài thùng đến đó ngay!

Qua vai bác Mike, tôi nhìn thấy các nhân viên của mình đã chạy ùa vào kín cả phòng họp. Quay về phía các đồng nghiệp, tôi nói:

- Thưa tất cả mọi người! Tôi muốn giới thiệu với các bạn một người. Đây là bác Mike McMaster, quản lý của Natural Foods!

Đến lúc này, mọi người mới hiểu ra thái độ vui mừng xúc động của tôi lúc nãy. Bất giác, họ đều nhảy lên vui sướng.

Sau khi tiễn bác Mike ra về, các công nhân trong nhà máy còn họp mặt ăn mừng chiến thắng đến chiều tối. Hòa cùng niềm vui của mọi người, tôi vẫn biết còn rất nhiều việc cần phải làm bởi chúng tôi chỉ mới đặt chân vào cuộc hành trình tiến đến sự hoàn hảo. Nhưng rõ ràng đây là một bước ngoặt, và là một cơ hội để duy trì và phát triển nhà máy. Để được kết quả này, chúng tôi không cần phải mở những chiến dịch marketing hào nhoáng, hay sa thải công nhân để cắt giảm chi phí mà đơn giản chỉ là thực hiện "cam kết về chất lượng".

Tôi gọi về nhà thông báo tin vui cho Jean. Tôi biết, dù Jean không làm việc cho Dairy Cream nhưng cô ấy vẫn dõi theo tình hình của nó từng ngày như dõi theo từng bước đi của tôi. Tôi thật sự tự hào và hạnh phúc khi nghe tiếng reo vui mừng của vợ trong điện thoại. Và để ăn mừng cho sự kiện này, Jean đề nghị cả nhà cùng nhau đi nhà hàng ăn tối.

Vài tháng sau, công việc kinh doanh tiến triển thuận lợi hơn. Malcolm vẫn không ngừng cằn nhằn về khoản tiền mà ông ta phải liên tục bỏ thêm ra, dù rằng ông cũng công nhận rằng kem của chúng tôi đã ngon hơn trước và hài lòng với sự chuyển mình của nhà máy. Nhưng người có thể đưa ra lời đánh giá chính xác nhất vẫn là khách hàng. Dần dần, công việc kinh doanh của chúng tôi khá lên và phát triển nhanh hơn. Trong vòng sáu

tháng, lượng kem chúng tôi cung cấp cho Natural Foods đã tăng gấp bốn lần. Và đương nhiên, những lời đe dọa và phàn nàn của Malcolm cũng dần biến mất khi doanh số và lợi nhuận tăng lên.

Vào một sáng nọ, Malcolm xuất hiện bất ngờ ở văn phòng của tôi. Ông thật sự đánh giá cao những nỗ lực mà tôi đã làm để thay đổi nhà máy và quyết định trao vị trí giám đốc nhà máy lại cho tôi. Ông nói rằng ông đã không còn khả năng điều hành tốt nhà máy này nữa và ông tin tưởng vào khả năng cũng như kinh nghiệm lãnh đạo của tôi. Malcolm thừa nhận, nếu là ông, ông cũng không thể làm nhà máy thay đổi và phát triển như hiện nay. Và việc thăng chức cho tôi chỉ là một cách để công nhận điều đó mà thôi.

Nhưng tôi biết những cố gắng của tôi chỉ góp một phần nhỏ tạo nên sự thay đổi của Dairy Cream. Sự thành công của Dairy Cream là nhờ công sức của tất cả nhân viên. Họ đã hăng hái đề xuất ý tưởng, sáng kiến cũng như tiến hành mọi công việc. Và họ hoàn toàn xứng đáng được khen thưởng.

Vì thế, ngay lập tức, bất chấp sự cáu giận của Malcolm, quyết định đầu tiên của tôi ở cương vị giám đốc công ty là thiết lập một cơ chế khen thưởng thỏa đáng cho những người đã có đóng góp vào thành công của nhà máy. Tôi vẫn nhớ lời bác Mike nói: hãy khen thưởng ngay những thành tích đạt được. Và tôi biết rằng không gì có thể khích lệ tinh thần của nhân viên bằng sự quan tâm của người lãnh đạo thể hiện qua việc khen thưởng - đó cũng là cách công nhận giá trị đóng góp của họ một cách cụ thể nhất.

Tôi để ý thấy ngày càng có nhiều người mua kem của chúng tôi, không chỉ ở các tiệm kem nhỏ bên đường mà còn ở các chuỗi cửa hàng thực phẩm lớn. Thậm chí họ còn truyền tai nhau về kem của Dairy Cream, giống như là một bí mật cần được khám phá! Một số cửa hàng ở các sân vận động và sân thể thao của các trường học cũng đã tìm đến Dairy Cream với lời đề nghị làm đại lý phân phối kem độc quyền cho chúng tôi. Kết quả là một chuỗi đại lý cùng một cửa hàng mang thương hiệu Dairy Cream xuất hiện, và đã kinh doanh phát đạt ngay lập tức.

Diêu Minh: Ngôi sao bóng rổ người Trung Quốc. Du Mẫn Hồng: Giảng viên tiếng Anh kiêm chuyên gia trong lĩnh vực quản lí. Năm 2012 được bình chọn là 1 trong 50 chuyên gia kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất Trung Quốc. 1. Nhà đầu tư thiên thần là những người giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, đổi lại, họ có quyền sở hữu một phần công ty. Han Geng: nam ca sĩ, vũ công, diễn viên, thành viên của nhóm nhạc Hàn Quốc Super Junior. Nghĩa là con chim yến bay nhanh. Ý nói một người bình thường không có biểu hiện gì đặc biệt, nhưng khi làm thì có thành tích khiến mọi người kinh ngạc. Tên một phố đi bộ chuyên bán quần áo, phụ trang ở Trung Quốc. Diễn viên khá nổi tiếng người Đài Loan. Thẻ sử dụng cho những người định cư ở nước ngoài. Cách gọi trong chơi phỏm của Trung Quốc, nghĩa là có 3 cây cùng quân bài (ví dụ cùng là quân K). Trích trong bài thơ Vịnh liễu của nhà thơ Hạ Tri Chương, thời Đường, Trung Quốc. Ý nói: “Ngọc biếc điểm nên một cây cao” hoặc “Cây cao tựa ngọc điểm trang”. Ý nói dòng sông trong xanh như thể nhuộm lên mình một tấm áo tràn đầy sắc xuân. Giải vô địch bóng đá Ý. National Basketball Association, giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ. Formula One, môn thể thao đua ô tô do Liên đoàn Ô tô Quốc tế tổ chức. Trong tiếng Trung, từ “con ngỗng” và “Hằng Nga” đọc hơi giống nhau. Trong tiếng Trung, từ “con rết” và “không công” đọc giống nhau. Loại rượu trắng nổi tiếng ở Tứ xuyên làm bằng năm loại lương thực. Hình ảnh ẩn dụ chỉ việc muốn trốn tránh thực tế. Hai nhân vật trong Tam quốc diễn nghĩa. Để lừa được Tào Tháo, Hoàng Cái và Chu Du đã phải dụng tâm làm khổ nhục kế. Biết Sái Trung, Sái Hòa (hai nhân vật hư cấu, là em của Sái Mạo) sang Đông Ngô trá hàng, Chu Du và Hoàng Cái cố ý giả vờ cãi nhau, rồi Chu Du đánh đòn Hoàng Cái trước mặt hai tên họ Sái, để hai gián điệp của Tào Tháo đưa tin tức sai. Hoàng Cái giả cách oán hận Chu Du, cử Hám Trạch sang đưa thư trá hàng. Do tin của Sái Trung, Sái Hòa đưa về, cộng với tài ăn nói của Hám Trạch, Tào Tháo tin việc Hoàng Cái sang hàng là thật. Có nghĩa là: Trong lòng có thơ ca thì tinh thần rạng rỡ. Nay ta chôn hoa, người cười ta cuồng si. Từ xuất phát trong cách nói của dân gian, chỉ người đàn ông độc thân. Có nghĩa là: đệ nhất nghìn cân. “Thiên kim” hay còn gọi là “nghìn vàng”. Trong tiếng Trung, “nghìn vàng” và “nghìn cân” đọc giống nhau. Tác giả muốn chơi chữ, ý nói là rất béo. Nghĩa là người đàn ông độc thân giàu có. Ca sĩ, ngôi sao điện ảnh Hồng Kông, nổi tiếng từ thập niên 1980. Những con số rất lớn từ hàng trăm triệu trở lên, ví dụ khoảng cách giữa các hành tinh trong vũ trụ. Đạo diễn, diễn viên hài Hồng Kông, được đánh giá là diễn viên hài xuất sắc nhất của điện ảnh châu Á với biệt danh Vua hài. Món ăn nổi tiếng của Trung Quốc, làm từ thịt lợn, hơi giống món thịt kho tàu nhưng làm cầu kỳ hơn và có vị ngon hơn. Diễn viên nổi tiếng của Trung Quốc. Thương hiệu cà phê nổi tiếng của Trung Quốc. Tiếng Quảng Đông có nghĩa là kết hôn, tìm được một nửa còn lại. Ngày kỷ niệm phong trào Ngũ Tứ của Trung Quốc, mùng Bốn tháng Năm. Câu thành ngữ, ý nói ngựa khôn không gặm cỏ cũ, không ngoái đầu lại bãi cỏ đã chạy qua. Nói rộng ra là người khôn ngoan không mãi luyến tiếc cái đã mất. Trong tiếng Trung, từ “醋” vừa có nghĩa là “giấm” vừa có nghĩa là “ghen tuông”. Ở đây tác giả muốn chơi chữ. Một câu thành ngữ, ý nói gặp được chuyện tốt lành. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, Lâm và Bảo là hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Có nghĩa là giữ chặt. Gần bằng 1/3 mét. Phiên Phi nghĩa là bay nhanh, Phiên Phiên Phi là bay lượn tung tăng. Có nghĩa là: qua năm cửa ải, chém sáu tướng, chỉ một việc vô cùng khó khăn. Nguyên khúc: một hình thức văn nghệ đời Nguyên gồm tạp

kịch và tản khúc. * Quẻ Khiêm (quẻ kép): Quẻ khôn trên chỉ đất,Quẻ khôn dưới chỉ núi 1\. 225 ghế trong số 450 ghế Duma quốc gia chia cho các đảng phái tham gia tranh cử theo tỉ lệ số phiếu bầu ở các khu vực bỏ phiếu trên toàn liên bang, 225 ghế còn lại tính theo nguyên tắc đa số tương đối ở các khu vực bầu cử đề cử cá nhân. 2\. Căn cứ theo Luật trưng cầu dân ý Duma quốc gia Nga thông qua ngày 11 tháng 6 năm 2004, quy định hàng loạt những hạn chế về vấn đề đề nghị trưng cầu dân ý, trong đó quy định rõ: các vấn đề như “sửa đổi nhiệm kì tổng thống và Duma quốc gia Nga, và tổ chức bầu cử sớm hoặc trì hoãn bầu cử tổng thống và Duma quốc gia Nga” đều không được tiến hành trưng cầu dân ý. Tham khảo “Luật trưng cầu dân ý Liên bang Nga”. 1. Theo quy định của điều 99 “Hiến pháp Nga”, 30 ngày sau khi bầu ra Duma quốc gia sẽ tổ chức hội nghị lần thứ nhất, nhưng tổng thống Liên bang Nga có thể triệu tập hội nghị Duma quốc gia trước thời hạn thông qua Lệnh tổng thống. 1\. Báo nước Nga mới: http//www. rusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - neizheng/2007/211/41986301.html 2\. Báo nước Nga mới: http://www.nusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - nenzheng/ 2007/211/41986908.html 1\. Cuối năm 1999 đến đầu năm 2000, từ khi Putin lên cầm quyền, thương mại song phương giữa Nga và Liên minh Châu Âu tăng trưởng tương đối nhanh, tổng kim ngạch thương mại song phương tăng từ khoảng 52,7 tỷ Euro năm 1999 lên khoảng 213,3 tỷ Euro năm 2006, tổng kim ngạch thương mại tăng gấp 4 lần, tăng bình quân năm 23,4%. European Union. Eurostat. 2\. Là khu vực tiêu thụ năng lượng lớn thứ hai thế giới, 30% dầu mỏ của liên minh châu Âu nhập khẩu từ Nga, mà khí đốt của Nga lại chiếm đến 50% lượng khí đốt nhập khẩu của liên minh châu Âu. Christian Cleutinx, The EU – Russian Energy Dialogue, October 2005 3\. _Trụ cột thứ nhất_: bảo hiểm dưỡng lão xã hội, chỉ dành cho những người đặc biệt khó khăn không có khả năng đóng phí bảo hiểm dưỡng lão; _trụ cột thứ hai_: bảo hiểm dưỡng lão bắt buộc, nó là bộ phận quan trọng nhất trong hệ thống bảo hiểm dưỡng lão, lập tài khoản cá nhân cho tất cả những người làm việc, cung cấp bảo đảm dưỡng lão, tiền của nó do doanh nghiệp và công nhân viên chức nộp và lợi nhuận quỹ; _trụ cột thứ ba_: bổ sung bảo hiểm dưỡng lão, còn gọi là kế hoạch quỹ năm ngành nghề hay kế hoạch quỹ năm doanh nghiệp, nó là kế hoạch nghỉ hưu của tư nhân quản lý, do chủ lao động tự nguyện thành lập, tất cả những người lao động đều có thể tự nguyện tham gia. 4\. Số liệu của Bộ y tế và xã hội Nga 5\. Là một trong “Bốn dự án lớn được ưu tiên của quốc gia” được nhắc tới ở trên. 6\. Năm 1999, tại Bologna, Italia, 29 quốc gia Châu Âu đã đưa ra kế hoạch cải cách giáo dục đại học Châu Âu, mục tiêu là đến năm 2010, xây dựng được chế độ công nhận giáo dục đại học thống nhất toàn Châu Âu, công nhận bằng tốt nghiệp và bảng điểm của sinh viên tốt nghiệp đại học giữa các nước thành viên. 7\. Trước đó quy định là 50% 1\. Lấy lĩnh vực dầu khí làm ví dụ, mặc dù Mỹ là nước nhập khẩu dầu lớn nhất trên thế giới và Nga chiếm vị trí thứ hai trong các nước xuất khẩu dầu nhưng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ từ Nga chỉ chiếm 2% - 3% tổng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ. 2\. Hứa Chí Tân: “Chiến lược đối ngoại của Nga xuất hiện những biến đổi mới” trích trong “Văn kiện Nga - Đông Âu - Trung Á năm 2007”, ấn bản thường niên năm 2008 của NXB Khoa học Xã hội Văn hiến. 3\. Trong 3 năm từ 2004 -2006, chính quyền Bush đã tài trợ cho những hoạt động dân chủ tại Nga với số tiền cụ thể là: 6 triệu đô la; 6,295 triệu đô la và 7,859 triệu đô la. 4\. Không gian chung bao gồm: kinh tế; tự do, an toàn và tư pháp; an ninh khu vực; khoa học, giáo dục văn hoá. 5\. Cách gọi “Tân

châu Âu' do cựu bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Donald Rumsfeld đề xướng, ông coi các nước ủng hộ cuộc chiến tại Irắc của Mỹ thuộc khối “Tân châu Âu”, các quốc gia phản đối cuộc chiến này thuộc khối 'Cựu châu Âu”. 6\. Ngày 20/5/2005, quan chức của Bộ ngoại giao, Bộ quốc phòng và giới học giả Nga đã tổ chức hội nghị bàn tròn “Hoàn thiện các vấn đề của tổ chức hợp tác Thượng Hải ở viện nghiên cứu Viễn Đông và viện khoa học Nga, các đại biểu tham dự hội nghị đã thống nhất về mục đích và hậu quả “Cách mạng sắc tộc do Mỹ ủng hộ”. 7\. Hội nghị phi chính thức tại Vladivostok là hội nghị ngoại trưởng ba bên không chính thức lần thứ 4 được tổ chức. Điểm khác biệt so với 3 kỳ hội nghị trước đó là không tận dụng thời gian của các hội nghị quốc tế như trước kia mà hội nghị lần này do 3 nước nhất trí cùng chuyển bị, điều này thể hiện quan hệ hợp tác chiến lược giữa 3 quốc gia đã bắt đầu bước vào một giai đoạn mới. Hai câu thơ trong tác phẩm Bạch tuyết ca tống Vũ phán quan quy kinh của tác giả Sầm Tham đời Đường. Hai câu trên lấy từ bản dịch của Hải Đà trên thivien.net. Hương tuyết, chỉ cây hoa mai. Trong Tam quốc diễn nghĩa có ghi: Thời Tam Quốc, đại tướng Hoàng Cái của Đông Ngô nhận lệnh đến doanh trại của Tào Tháo giả hàng, để Tào Tháo tin, Chu Du cố ý mượn cớ đánh Hoàng Cái một trận, Hoàng Cái giả vờ giận dữ rồi đầu hàng địch. Tên một bộ tiểu thuyết của Johann Wolfgang von Goethe, tên tiếng Anh là The Sorrows of Young Werther, tên gốc là Die Leiden des jungen Werther. Một câu nói lưu truyền trong dân gian Trung Quốc, ý nói một vài phương diện tính cách xuất hiện ở trẻ con ba, bốn tuổi sẽ mãi theo nó suốt cả cuộc đời, nên nhìn một đứa trẻ ba tuổi cũng có thể đoán được con người nó khi đã trưởng thành. Một câu trong bài từ nổi tiếng của Giá Hiên cư sĩ (Tân Khí Tật) thời Nam Tống. Ý nghĩa của bài từ đó là: Thời thiếu niên, bởi vì không hiểu được dư vị của sầu khổ, viết ra được bài từ mới hay, thường xuyên đăng cao vọng viễn, không sầu khổ mà miễn cưỡng nói có sầu khổ. Nhưng giờ ta đã đến tuổi trung niên, mang nỗi khổ hoạn nạn khốn khó, cuộc sống trải qua gian nan. Những sầu khổ này, có cái không thể nói, có cái không tiện nói, mà nói cũng nói không hết, thôi thì chẳng nói nữa vậy, chỉ đành thở dài, nói trời lạnh rồi, mùa thu đẹp thay. Một ca sĩ nổi tiếng của Trung Quốc. Câu nói trong Khổng Tử ngữ lục, có nghĩa là thứ không hợp lễ thì không nhìn, điều không hợp lễ thì không nghe. Ý nói bệnh đến bất ngờ, đột ngột nhưng lúc bình phục thì từ từ mới khỏi. Trúc ngoại đào hoa tam lưỡng chi. Đây là câu thơ đầu trong bài Huệ Sùng xuân giang vãn cảnh của tác giả Tô Thức thời Bắc Tống. Thành ngữ, ý chỉ sự việc đã trải qua, rắc rối phức tạp nhưng cuối cùng đã có được kết quả. Câu này xuất xứ từ Quyết biệt thư của Trác Văn Quân gửi cho Tư Mã Tương Như. Viết tắt của cụm từ tiếng Anh: “Oh my God!”, nghĩa là: “Lạy Chúa tôi!” Trường trung học số một của Thanh Châu, tỉnh Sơn Đông. 傅: Chữ này có hai âm đọc là “phó” và “phụ”. SOHO: tức Small office home office, làm việc ở nhà, phần lớn là chỉ những người làm việc tự do. Kế vườn không nhà trống. Cờ đỏ trong nhà là chỉ vợ, cờ màu bên ngoài là chỉ tình nhân. Câu này ám chỉ quan hệ với vợ và tình nhân được xử lý hài hòa. Trường trung học xếp thứ 6. 2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 – 1932. 3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945. 4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957 5. Dwight David “Ike” Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961. 6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này

được miễn thuế. 1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ. 2. Nguyên văn: "E Pluribus Unum" – Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956. 1. Adelphia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cáp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ. 2. Nội chiến Mỹ: nổ ra ngày 12/4/1861 và kết thúc ngày 9/4/1865 giữa Liên bang miền Bắc và Liên minh miền Nam, địa điểm: phía Nam nước Mỹ. Nguyên nhân: do quân miền Nam phá đồn Sumter. Kết quả: quân miền Bắc chiến thắng, kết thúc chính sách nô lệ và xây dựng lại nước Mỹ. 3. Rhett Buttler: Tên nhân vật nam chính nổi tiếng trong cuốn tiểu thuyết kinh điển Cuốn theo chiều gió, Rhett Buttler là kẻ giàu lên nhanh chóng nhờ vào những mánh khóe gian thương, đầu cơ tích trữ. 4. Sigmund Freud (tên đầy đủ là Sigmund Schlomo Freud; 1856-1939) nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. Chính ông là người phát hiện ra công dụng tuyệt vời của cocain trong chữa bệnh. 5. Caramel là đường nấu chảy (không nên nhầm với loại kẹo màu nâu có cùng tên) được sử dụng rộng rãi làm chất tạo màu trong các loại thuốc. Ngoài ra, nó còn có tác dụng giấu những yếu tố có thể bị lẫn vào hợp chất trong khi pha chế. 20. Ngày 22/11/1963, trong một chuyến công du tới Dallas, Tổng thống Kennedy bị ám sát. 6. Dope: là một tên khác chỉ cần sa. 7. Ralph Nader: Là luật sư và nhà hoạt động chính trị người Mỹ. Ông là người ủng hộ rất nhiệt thành các vấn đề về bảo vệ người tiêu dùng và nữ quyền. 8. John Davison Rockefeller Cha (1839 – 1937) là một nhà công nghiệp người Mỹ, người đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai, người sáng lập tập đoàn Standard Oil. 9. Sử dụng một mục báo trên tờ Good Housekeeping làm diễn đàn, Wiley tiếp tục tấn công công ty. Tháng 5/1922, trong mục "Trò chuyện cùng Dr. Wiley," ông khẳng định là uống ba đến bốn lon Coca-Cola một ngày liên tục trong vài năm sẽ có tác động "rất xấu" tới sức khoẻ. "Đối với một đứa trẻ đang lớn", ông nói thêm, "nó sẽ có thể hủy hoại sức khoẻ cả đời." 10. Lời phát biểu công khai duy nhất của Candler trong bài phỏng vấn trên tờ Kansas City Times hơn một năm sau đó đã góp phần tạo nên sự mập mờ của vụ giao dịch này. "Tôi có năm người con tuyệt vời, nhưng chúng chỉ là những đứa trẻ. Khi tôi giao cho chúng công việc kinh doanh, nó là của chúng. Chúng đã bán một phần rất lớn cổ phần với mức giá quá hời. Nếu là tôi, tôi sẽ không làm như vậy nhưng các con tôi đã làm và đứng trên quan điểm của người bán, đây là một vụ mua bán có lợi." Thực ra, Candler hẳn không phản đối việc bán công ty bởi vì đây là dự định từ lâu của ông. Giá cả cũng không phải vấn đề vì ông đã đặt ra mức giá này trong các cuộc thương lượng trước đây. Nguyên nhân dẫn đến sự thất vọng của Candler chỉ có thể là danh tính người mua. 11. Một lần, Robert sai tài xế của mình, Lawrence Calhoun, đến sân ga đón và chở đồ đạc của cha ông về. Sau khi về nhà, Ernest bỏ hành lý ra và lục tìm trong túi và nói: "Rõ ràng là ta đã để 25 xu đâu đó mà!" Lúc đó, Calhoun vội vàng đáp lại: "Thưa ngài Woodruff, nếu quả thực ngài có 25 xu thì tôi dám chắc rằng ngài vẫn đang giữ đấy!" Vào thời đó, không một người hầu da đen nào dám cả gan nói xấc xược như vậy với một người có địa vị cao như Ernest Woodruff. Lời kể lại của Robert sau này chính là những điều Calhoun thực sự muốn nói. Và câu chuyện này bị lộ ra là do Robert kể lại – thường là để nhấn mạnh cha mình là một người keo kiệt. 12. Một năm sau vụ kiện rùm beng từng lên trang nhất các tờ báo ở Atlanta suốt một tuần này, một thẩm phán tìm ra bằng chứng có lợi cho Asa Candler. Người ta phát

hiện ra rằng bà de Bouchel chưa chính thức ly hôn với người chồng trước, và như vậy bà này không được phép kết hôn với bất kỳ người nào khác. 13. Tháng 1/1929, tình cảnh của Woodruff trở nên dễ chịu hơn khi hội đồng quản trị đồng ý chia 1 triệu số cổ phiếu loại A cho các cổ đông, mỗi cổ phiếu trị giá 50 đô-la. Các cổ đông có thể bán hoặc giữ lại tùy thích. Điều này đã ngăn được việc đánh thuế vào nguồn lợi nhuận thu được. Nó đem lại nguồn lợi tức hàng năm là 3 đô-la hay 6 %. 14. Dấu hiệu thành công là Pepsi cũng bị làm giả. J. C. Mayfield, đối tác cũ của Dược sỹ Pemberton và là người đã gây nguy hại cho Coca-Cola với sản phẩm Koke, cũng tạo ra sản phẩm có tên Pepsi-Nola. 15. Đó là nguồn gốc của câu nói "Không Coke! Pepsi" mà sau này trở thành chủ đề trong một vở kịch châm biếm được trình diễn liên tục trên chương trình truyền hình Saturday Night Live trong đó John Belushi đóng vai nhân viên thu ngân của một quán ăn rẻ tiền luôn mồm dùng cụm từ đó quát tháo khách hàng với giọng lè nhè. 16. Nhiều năm sau khi Woodruff bắt đầu dùng tài sản của mình làm từ thiện và trở thành nhà từ thiện vĩ đại nhất Atlanta, người môi giới chứng khoán của ông vô cùng kinh ngạc trước tình trạng của cổ phiếu: "Những mảnh giấy cũ bụi bặm, bẩn thỉu và quăn queo." Chúng không bị xáo trộn gần nửa thế kỷ nay. 17. Do hoa màu đang nằm trong tay kẻ thù nên công ty phải tạm thời sử dụng nguyên liệu thay thế dầu cây cassia. Theo những tài liệu mật của Ralph Hayes, dầu cây cassia đóng vai trò quan trọng trong thành phần Merchandise 7X tuyệt mật. Sau khi chiến tranh kết thúc, nguồn cung cấp cho loại dầu này ổn định trở lại và nó được sử dụng tiếp cho sản phẩm Merchandise No.12. 18. Biệt danh này được đặt theo tên của Simon Legree, tay buôn nô lệ độc ác trong tác phẩm Túp lều bác Tom của Harriet Beecher Stowe. 19. Quyết định gỡ bỏ quy định chỉ có người da trắng mới được phép tham gia Đảng Dân Chủ. 1. Đây có thể là một bằng chứng cho thấy sự ngây thơ của Ladas: ông đã quên không hủy các lá thư, bản ghi nhớ và các bức điện tín mật trong đó cho thấy một cách chi tiết các thủ đoạn mang tính nhạy cảm cao mà công ty đã sử dụng trong vụ việc tại Pháp. Các tài liệu của Ladas về sau đã được phát hiện trong các hồ sơ lưu trữ tại Phòng Xuất Khẩu của Coca-Cola vào cuối những năm 1980 và sau đó đã được nộp lại cho nhà chức trách. Trong thần thoại Hy Lạp, Paris là con trai vua Priam của thành Troy. Paris lén lút quan hệ với hoàng hậu của thành Sparta là Helen và chính điều này là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến cuộc Chiến tranh thành Troy. (Tất cả các chú thích trong sách đều là của người dịch.) Zeus (được phiên âm trong một số sách tiếng Việt là thần Dớt) là thần trị vì các vị thần, đồng thời là thần cai quản bầu trời và thần sấm sét trong thần thoại Hy Lạp. Hera là vợ của thần tối cao Zeus, đồng thời là nữ thần bảo trợ phụ nữ và hôn nhân. Athena là nữ thần của nghề thủ công mỹ nghệ, trí tuệ đồng thời cũng là vị thần chiến tranh chính nghĩa. Athena là thần bảo hộ của thủ đô Athens, Hy Lạp. Aphrodite là nữ thần tình yêu, sắc đẹp và sự sinh nở (cũng có thể là nữ thần của dục vọng) và cũng là thần hộ mệnh của thủy thủ. American Idol là một cuộc thi âm nhạc và chương trình truyền hình thực tế của nước Mỹ. Cuộc thi bắt đầu được tổ chức từ ngày 11 tháng 6 năm 2002 và là một trong những chương trình truyền hình thu hút đông khán giả nhất nước Mỹ. American Idol được mua bản quyền từ chương trình Pop Idol của Anh do nhà sản xuất Simon Fuller sáng lập. Simon Phillip Cowell (sinh ngày 7/10/1959) là một doanh nhân và nhà sản xuất chương trình truyền hình nổi tiếng người Anh. Ông nổi tiếng trên truyền hình với vai trò là giám khảo của nhiều cuộc thi âm nhạc lớn như Pop Idol, American Idol, The X Factor

hay Britain’s Got Talent. Ông cũng nổi tiếng với những lời nhận xét khá khắc nghiệt đối với thí sinh trong các cuộc thi âm nhạc. Biểu đồ ngày sinh (birth chart hay còn gọi là natal chart) là biểu đồ diễn tả vị trí của các hành tinh và các cung dựa trên ngày tháng năm sinh của bạn. Các bạn có thể dựa vào biểu đồ ngày sinh để xem tính cách một người ra sao, tương lai người đó thế nào hay cả việc xem hai người có hợp nhau không, có kết quả gì khi đến với nhau không. Carl Gustav Jung (1875 - 1961) là bác sĩ tâm thần, nhà tâm lý học người Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng nhờ việc thành lập nên một trường phái tâm lý học mới có tên là “Tâm lý học Phân tích” (analytical psychology) nhằm phân biệt với trường phái “Phân tâm học” (psychanalysis) của Sigmund Freud. Ngày nay có rất nhiều nhà tâm lý trị liệu chữa trị bệnh nhân theo phương pháp của ông. 'Buffy – Khắc tinh Ma cà rồng' (Buffy the Vampire Slayer) là sê-ri phim truyền hình của Mỹ lên sóng từ 10/3/1997 đến 20/5/2003. Câu chuyện kể về người được lựa chọn trong các thế hệ Khắc tinh Ma cà rồng – Buffy. Cô gái trẻ với định mệnh trở thành kẻ tiêu diệt Ma cà rồng. Cùng những người bạn ở Sunnydale, Buffy đương đầu với thế lực đen tối. Jason là một anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, nổi tiếng là nhà lãnh đạo của các anh hùng trên con thuyền Argo với sứ mệnh giành lấy Bộ lông cừu vàng. Bằng kì tích đoạt lại Bộ lông cừu vàng – một nhiệm vụ vô cùng khó khăn, chàng chứng minh rằng mình có đủ khả năng để ngồi trên ngai vàng, chứ không cần dựa vào quyền thừa kế. Trong thần thoại Hy Lạp, Minos là vua xứ Crete, con của thần Zeus và Europa, công chúa xứ Tyre. Sau khi mất, Minos trở thành người phán xét ở địa ngục. Nền văn minh Minos thời tiền Hy Lạp của đảo Crete được đặt theo tên ông. Poseidon là vị thần của biển cả, ngựa và “người rung chuyển Trái đất”, của những trận động đất. Minotaur hay nhân ngưu là con quái vật nửa người nửa bò trong thần thoại Hy Lạp. Audrey Hepburn (1929 – 1993) là diễn viên điện ảnh huyền thoại trong hai thập niên 1950, 1960. Qua các cuộc bầu chọn, bà thường được xem là một trong những phụ nữ đẹp nhất thế kỷ XX. Audrey Hepburn cũng là biểu tượng của thời trang và còn được biết tới với vai trò nhà hoạt động nhân đạo, Đại sứ thiện chí của UNICEF. Cher tên thật là Cherilyn Sarkisian, sinh ngày 20 tháng 5 năm 1946 tại California, Mỹ, là một diễn viên, ca sĩ, nhạc sĩ và nhà hoạt động giải trí. Theo thần thoại Hy Lạp, Castor và Pollux là hai anh em sinh đôi cùng mẹ (Leda) nhưng khác cha. Castor là con của Tyndareus, vua thành Sparta còn Pollux là con của thần Zeus. Đó là hai chàng trai trung hậu, rất dũng cảm và cùng nhau nổi danh khi lập được nhiều chiến công hiển hách trong hành trình đi tìm Bộ lông cừu vàng của nhóm thủy thủ tàu Argo và trong biết bao cuộc phiêu lưu khác. Lúc nào hai anh em cũng luôn luôn tìm cách giúp đỡ lẫn nhau. Địa ngục trong thần thoại Hy Lạp, được đặt theo tên của vị thần cai quản nó – thần Hades. Khalil Gibran (1883-1931), còn được biết đến với tên Kahlil Gibran, là nhà thơ, nhà văn, nghệ sĩ người Liban. Trong thần thoại Hy Lạp, Achilles là nhân vật trung tâm và là chiến binh vĩ đại nhất của sử thi Iliad. Những tích truyện về sau mô tả Achilles có một cơ thể không thể bị thương ngoại trừ gót chân của anh ta. Anh ta đã chết vì một vết thương nhỏ ở nơi gót chân. Thetis là nữ thần biển cả vô cùng xinh đẹp. Đáng lẽ thần Zeus đã cưới Thetis làm vợ, nhưng có lời tiên tri rằng nếu Zeus lấy Thetis thì đứa con sinh ra từ cuộc hôn nhân này sẽ giành quyền cai trị thế gian, nên Zeus ban Thetis cho anh hùng Peleus (cháu mình). Peleus là cháu thần Zeus và là cha đẻ của dũng tướng Achilles. Nguyên gốc Tiếng Anh – oxymoron – phép nghịch hợp là một thuật ngữ trong ngôn ngữ học, ý chỉ hai từ đi cùng nhau mà trái

nghĩa nhau (ví dụ: “pretty” và “ugly”). Tên tiếng Anh là Venus, cũng có nghĩa là thần Vệ Nữ (nữ thần Sắc đẹp và Ái tình) trong thần thoại La Mã, mẹ của Aeneas và Cupid, tương ứng với nữ thần Aphrodite trong thần thoại Hy Lạp. Tâm lý học nghịch đảo (reverse psychology): Khi bạn muốn đối phương làm việc gì đó bằng cách yêu cầu họ làm điều ngược lại. Trong thần thoại Hy Lạp, Medusa là một con quỷ trong ba chị em quỷ có tên chung là Gorgon gồm Stheno, Euryale và Medusa. Trước kia Medusa đã từng là một người phụ nữ xinh đẹp, có mái tóc bồng bềnh, cực kì quyến rũ. Vì thế, Medusa tự mãn cho rằng mình còn đẹp hơn nữ thần Athena. Sắc đẹp của Medusa đã thu hút Poseidon. Khi Poseidon theo đuổi, Medusa chạy đến đền thờ Athena và nghĩ rằng nữ thần sẽ bảo vệ cô, nhưng chẳng có gì xảy ra cả. Poseidon đã hãm hiếp Medusa trong đền thờ của nữ thần (các phiên bản khác cho là Medusa tự nguyện). Và để chắc chắn chuyện tương tự không tái diễn, Athena biến Medusa thành nữ quỷ với cái nhìn có thể biến tất cả các sinh vật sống thành đá, đồng thời biến mái tóc tuyệt đẹp của Medusa thành rắn. Perseus là người anh hùng đầu tiên trong thần thoại Hy Lạp đã đánh bại những con quái vật cổ xưa được tạo ra bởi các vị thần trên đỉnh Olympus. Perseus đã giết Medusa Gorgon (Quái vật tóc rắn) và giải cứu Andromeda (công chúa Hy Lạp thời đó) khỏi con quái vật biển được thần Poseidon phái đến để trừng phạt nữ hoàng Cassiopeia vì bà dám tự nhận mình là người phụ nữ xinh đẹp nhất thế gian, còn đẹp hơn cả những nàng công chúa của biển. Trong thần thoại La Mã, vị anh hùng này được gọi là Hercules (tương ứng trong thần thoại Hy Lạp là Heracles), tên chàng được đặt cho chòm sao Hercules. Những chiến công của Hercules vang dội khắp bốn phương, tượng trưng cho sức mạnh chinh phục thiên nhiên của con người thời xưa. Chiron là một nhân mã xuất sắc nhất trong loài của mình, ông đã đào tạo nhiều anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, ông không những hiểu biết nhiều lĩnh vực mà còn có kỹ năng chiến đấu tuyệt vời, đặc biệt là khả năng sử dụng cung tên. Vì lẽ đó người ta thường thấy chòm sao Nhân Mã đang giương cung lên ngắm bắn nên còn gọi là chòm sao Xạ Thủ. Prometheus là vị thần khổng lồ, nổi tiếng với trí thông minh, là người đã ăn cắp ngọn lửa từ thần Zeus và trao nó cho nhân loại. Zeus đã trừng phạt ông bằng cách buộc ông vào một tảng đá để một con đại bàng ăn gan của ông hàng ngày, nhưng lá gan cứ ban ngày bị ăn thì ban đêm lại tái sinh (điều này khá đúng với thực tế: Gan là nội tạng duy nhất trong cơ thể người có khả năng tái sinh). Kronos (còn gọi là Cronos) là con út của thần Uranus (bầu trời) và nữ thần Gaia (đất mẹ) và là một trong 12 Titan (thần khổng lồ). Rhea – con gái của thần Uranus và nữ thần Gaia – là nữ thần của sự sinh sản, màu mỡ. Ngoài Gaia, Rhea cũng thường được coi như “mẹ của các vị thần” trên đỉnh Olympus. Cùng với Cronus, người chồng và đồng thời cũng là người em ruột, Rhea đã sinh ra: Hestia, Demeter, Hera, Hades, Poseidon và Zeus. Russell Ira Crowe (sinh ngày 07 tháng 4 năm 1964) là diễn viên, nhà sản xuất phim và nhạc sĩ người New Zealand. Ông nhận được sự chú ý của quốc tế đối với vai diễn Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius trong phim sử thi cổ trang năm 2000 'Võ sĩ giác đấu' của đạo diễn Ridley Scott. 'Võ sĩ giác đấu' (Gladiator) là một bộ phim sử thi cổ trang của Mỹ phát hành năm 2000 của đạo diễn Ridley Scott, với sự tham gia của Russell Crowe vào vai nhân vật hư cấu và trung thành: Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius, người bị phản bội khi Commodus, người con trai đầy tham vọng của hoàng đế, giết cha mình để chiếm lấy ngai vàng và biến Maximus thành nô lệ. Để thoát khỏi thân phận nô lệ, Maximus tăng

cấp bậc đấu trong đấu trường và giết Commodus, trả thù cho cái chết của gia đình và hoàng đế của mình. Lucy Law Les (sinh ngày 29 tháng 3 năm 1968) là diễn viên người New Zealand được biết đến nhiều nhất qua vai diễn Xena trong bộ phim hài kịch tình huống nổi tiếng 'Xena: Nữ chúa chiến binh'. 'Xena: Nữ chúa chiến binh' (Xena: Warrior princess) là bộ phim truyền hình thuộc thể loại siêu nhiên, kỳ ảo kết hợp phiêu lưu mạo hiểm do Mỹ và New Zealand hợp tác sản xuất. Nguyên văn: ADHD – Attention-deficit hyperactivity disorder – Rối loạn tăng động giảm chú ý. Nguyên văn: make-up sex, ám chỉ việc thực hiện "chuyện yêu" bằng cách khác lạ với đối tác. Điều này rất hữu ích khi bạn muốn tạo ra một ấn tượng lâu dài cho vợ/chồng mình, để người ấy cảm thấy không thể thiếu bạn khi muốn có những màn yêu mặn nồng và ý nghĩa. Sao Diêm vương (Pluto) là chòm sao chủ quản của Thiên Yết. Rosie O'Donnell (21/3/1962) là nữ diễn viên hài kịch người Mỹ. Donald John Trump (14/6/1946) là nhà kinh doanh bất động sản, tác giả người Mỹ. Ngoài tư cách doanh nhân, Donald Trump cũng là một nhân vật truyền thông có tiếng, ông hiện đang là người dẫn chương trình kiêm nhà sản xuất của show truyền hình thực tế 'The Apprentice' trên đài Star World. Tên một hãng chăn ga gối đệm cao cấp. 'Người đẹp và Quái thú' (Beauty and the Beast) là một câu chuyện cổ tích trong nhiều nền văn hóa châu Âu được dựng thành nhiều bộ phim và vở kịch, trong số đó có bộ phim hoạt hình của hãng phim Walt Disney Picture vào năm 1991. Tên một hãng nội thất nổi tiếng ở Mỹ. Thành phố Venice (Ý) được biết đến là thành phố trên sông nổi tiếng thế giới với những con kênh và những chiếc thuyền truyền thống gondola. Với cấu trúc không cân xứng, một bên cong ra nhiều hơn bên kia, chiếc gondola có chiều dài trung bình khoảng 11 mét và chiều ngang khoảng 1,5 mét, được cấu tạo gồm 280 mảnh gỗ rời khép kín vào nhau, thường là bằng gỗ pak, trừ bộ phận tựa mái chèo bằng gỗ walnit rất cứng rắn, và chiếc mái chèo nhẹ nhàng bằng gỗ beech cho dễ sử dụng. Bệnh Alzheimer là một dạng sa sút trí tuệ phổ biến nhất hiện nay. Người mắc bệnh này sẽ mất khả năng về trí lực và giao tiếp xã hội ở mức độ gây khó khăn cho cuộc sống hàng ngày. 'Hài kịch tình huống' hay sitcom (viết tắt của từ tiếng Anh: situation comedy) là một thể loại hài kịch, lúc đầu được sản xuất cho radio nhưng hiện nay được trình chiếu chủ yếu trên ti vi. Sitcom có nhiều tập với những tình huống hài hước được lồng ghép vào nội dung câu chuyện phim và được thực hiện hầu hết trong trường quay, thu thanh đồng bộ, sử dụng cùng lúc ba đến bốn máy quay phim ghi hình và bắt buộc phải dựng hình ngay tại trường quay để bảo đảm thời gian thực hiện một tập phim (khoảng 50 phút) chỉ trong thời gian từ ba đến bốn ngày. Phần mảnh dẻ, mềm mại kéo ra từ thân một số động vật dùng để sờ mó, nắm giữ hoặc di chuyển. Ví dụ như sên, bạch tuộc. Hermes là một trong các vị thần trên đỉnh Olympus của thần thoại Hy Lạp, thần đã tạo ra đàn lia (lyre). Hermes là con của Zeus và Maia. Hermes là thần bảo hộ cho kẻ trộm, người du lịch, các sứ thần, mục đồng và chăn nuôi, người thuyết trình, thương nghiệp, khoa học kỹ thuật, văn chương và thơ ca, các đơn vị đo lường, điền kinh, thể thao, sự khôn ngoan, lanh trí và các phát minh, sáng chế, ngôn ngữ. Ngoài ra, Hermes còn là vị thần đưa, truyền tin của đỉnh Olympus và là người dẫn đường cho các linh hồn đến cửa địa ngục. Hermes còn được biết như vị thần hộ mạng của cung Song Tử. Còn gọi là cá răng dao hay cá cọp, là một loại cá ăn thịt nguy hiểm. Mẹ Teresa còn được gọi là Mẹ Teresa Calcutta (1910-1997) là nữ tu Công giáo Rôma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác Ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn

40 năm, bà chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ, và đến các quốc gia khác. Bà được trao Giải Nobel Hòa bình năm 1979. Bài hát nổi tiếng của nữ ca sỹ Olivia Newton-John viết về chuyện ân ái. Olivia Newton-John (26/9/1948 –) sinh ra tại Cambridge (Anh) nhưng lại lớn lên ở Melbourne (Úc). Cô được coi là một trong những giọng ca country-pop và soft rock thành công nhất của thập niên 70 thuộc loại. William Tell là tên một anh hùng dân gian của Thụy Sĩ. Vua Arthur là một thủ lĩnh huyền thoại tại Anh, theo lịch sử thời Trung Cổ thì Ngài là người bảo vệ nước Anh chống lại sự xâm lăng của người Saxon vào đầu thế kỷ thứ VI. Chi tiết câu chuyện về vua Arthur phần lớn được tổng hợp từ văn học dân gian và việc ông có thực sự tồn tại trong lịch sử hay không vẫn là một vấn đề gây tranh cãi giữa các sử gia hiện đại. Victoria (Victorian style) là một trường phái kiến trúc thịnh hành ở Anh và các nước thuộc địa trong thời kỳ trị vì của nữ hoàng Victoria (1837 – 1901) và còn kéo dài đến sau này, ngay cả khi Chủ nghĩa Hiện đại đã lên ngôi. Có thể coi đây là kết quả của sự hôn phối giữa hình thái Gothic cổ điển ở châu Âu với nền Cách mạng Công nghiệp đang trong thời kỳ cực thịnh, trường phái này bắt đầu chịu nhiều ảnh hưởng của máy móc và xây dựng công nghiệp với hình khối đồ sộ, nhưng đường nét trang trí lại khá tinh vi và nhiều màu sắc rực rỡ. Andy Warhol (6/8/1928 – 22/2/1987) là một họa sĩ người Mỹ gốc Rusyn nổi tiếng về nghệ thuật đại chúng (Pop Art). Claude Monet (14/11/1840 – 5/12/1926) là họa sĩ nổi tiếng người Pháp, một trong những người sáng lập ra trường phái ấn tượng. Leonardo di ser Piero da Vinci (1452 – 1519) là một họa sĩ, nhà điêu khắc, kiến trúc sư, nhạc sĩ, bác sĩ, kỹ sư, nhà giải phẫu, nhà sáng tạo và triết học tự nhiên người Ý. Người Etruria (Estrucan) đã tạo dựng một nền văn minh có ảnh hưởng lớn ở miền Bắc nước Ý thời cổ đại. Nghệ thuật Estrucan là nghệ thuật hữu hình, gắn bó mật thiết với tôn giáo, chẳng hạn như cuộc sống sau khi chết. Tiêu biểu cho nghệ thuật này là những điêu khắc gốm, tranh trên bình gốm, tranh tường, tượng đồng đúc và chạm khắc đồng. 'Điên cuồng' (Mad) là tên một tạp chí hài hước của Mỹ được sáng lập bởi biên tập viên Harvey Kurtzman và chủ báo William Gaines vào năm 1952. 'Tôi yêu Lucy' (I love Lucy) là tên một chương trình sitcom truyền hình của Mỹ được trình chiếu những năm 1950 với sự tham gia diễn xuất của Lucille Ball, Desi Arnaz, Vivian Vance và William Frawley. 'Ánh trăng' là bộ phim hài lãng mạn của Mỹ, được ra mắt vào năm 1987 của đạo diễn Norman Jewison. Nicolas Cage (1964 –) là một nam diễn viên, nhà sản xuất và đạo diễn người Mỹ. Adolf Hitler (1889-1945) là “Lãnh tụ và Thủ tướng đế quốc” (kiêm nguyên thủ quốc gia nắm quyền Đế quốc Đức, kể từ năm 1934. Ông thiết lập chế độ độc quyền quốc gia xã hội của Đệ tam Đế quốc. Ông đã gây ra Đệ nhị thế chiến, thúc đẩy một cách có hệ thống quá trình tước đoạt quyền lợi và sát hại khoảng sáu triệu người Do Thái châu Âu cùng một số nhóm chủng tộc, tôn giáo, chính trị khác, được gọi là cuộc Đại đồ sát dân Do Thái (Holocaust). 1. Đơn vị đo lường tương đương 4,54 lít ở Anh, 3,78 lít ở Mỹ. 1. Một lãnh tụ tôn giáo người Do Thái trong Kinh Thánh. 2. 1 dặm = 1,6 km 1. William Howard Taft: Tổng thống Mỹ thứ 27. 1. Thomas Woodrow Wilson: Tổng thống Mỹ thứ 28. 1. Thomas Edward Lawrence (1888 - 1935): Sĩ quan quân đội Anh, nổi tiếng từ sau Chiến tranh thế giới thứ nhất đóng vai trò nổi bật trong cuộc nổi dậy của Arập năm 1916-1918. Ông là tác giả của cuốn tự truyện Seven Pillars of Wisdom (Bảy trụ cột của sự khôn ngoan). 1. Tham khảo câu chuyện về kỳ bầu cử Harding trong cuốn Trong chớp mắt (Blink) của Gladwell,

do Alpha Books xuất bản. 2. 1 feet = 0.3 m 1. Herbert Clark Hoover (10/8/1874 – 20/10/1964), tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933). (1) Chữ Geshe có thể tạm dịch là Hòa thượng, một chức vị rất được tôn kính; còn Rinpoche có nghĩa là Sư trưởng, người đứng đầu một tu viện. (2) Một thành phố ở Sikkim, bang Tây Bengal, Ấn Độ, thuộc khu vực địa lý tự nhiên phía Đông dãy Himalaya. Thành phố này nằm trong vùng biên giới giữa Ấn Độ với các nước Nepal, miền Nam Tây Tạng, Bhutan và Bangladesh. (3) Tức prayer wheels, dạng hình con suốt hay con quay, có thể được làm từ kim loại, gỗ,... (4) Căn cứ theo ngày tháng năm sinh và các mốc công trình nghiên cứu, chúng tôi cho rằng học giả này chính là bá tước Alexander Staël von Holstein (1877–1937) người Estonia. (5) Ngôn ngữ thiêng của Phật giáo Nguyên Thủy (6) Chính là thành phố có tu viện Yi Gah Cholin này. (7) Lưu ý là hành trình này của tác giả diễn ra vào giai đoạn đầu thế kỷ 20 nên xin tránh lầm lẫn giai đoạn lịch sử này của Tây Tạng với những giai đoạn khác. (8) Nguyên văn tiếng Anh: “Alone I wander a thousand miles... And I ask my way from the white clouds”. Do đây là câu nói của vị Phật Di Lặc tương lai theo quan niệm Tiểu Thừa nên độc giả cần tránh sự đồng nhất với vị Phật Di Lặc quen thuộc trong văn hóa Phật giáo Việt Nam. (9) Mahapandit Rahul Sankrityayan (1893–1963) là học giả Ấn Độ. Được xem là cha đẻ của chủ nghĩa văn học xê dịch Ấn Độ. Ông đã đến rất nhiều vùng lãnh thổ trong khu vực Nam Á và quanh rặng Himalaya. (10) Karakoram hay Karakorum, là rặng núi lớn trải qua Pakistan, Ấn Độ (Ladak) và Tân Cương. Trong bản tiếng Anh và ấn bản cũ của dịch giả Nguyên Phong đều dùng Karakorum. Song, trong quá trình tìm kiếm và xác nhận tư liệu, First News phát hiện thêm địa danh Karakorum – cố đô Mông Cổ vào thế kỷ 13. Vì thế, để tránh nhầm lẫn, chúng tôi dùng Karakoram. (11) Các chorten này có nguồn gốc từ các stupa của Ấn Độ, tức tháp chứa hài cốt các vị tăng sư. Các tháp này có thể có dạng một tháp lớn hay nhiều tháp nhỏ. Ở đây có lẽ tác giả đang nói tới các tháp nhỏ. (12) Danh hiệu chỉ những vị tu khổ hạnh đã đạt được phép thần thông. (13) Bảo tàng nổi tiếng ở Ấn Độ, nơi lưu trữ nhiều tác phẩm nghệ thuật độc đáo. (14) Một trong hai khu vực tranh chấp biên giới chính, ở giữa Ấn Độ và Trung Quốc ngày nay. Có lẽ khu vực này trước đây cũng từng thuộc tiểu quốc Guge xưa. (15) Sven Anders Hedin (1865–1952) là nhà thám hiểm người Thụy Điển. Ông đồng thời tự minh họa trong những tác phẩm kể lại những hành trình của mình. Ông đã có nhiều khám phá quan trọng về mặt địa chất và địa lý khu vực Trung Á. (16) Alexandra David–Néel (1868–1969) là một học giả và nhà thám hiểm người Pháp– Bỉ. Bà nổi tiếng với những hành trình khám phá thế giới của mình, trong đó có chuyến đi đến Tây Tạng năm 1924, khi vùng đất này vẫn là vùng cấm với nhiều người nước ngoài. Cuốn “Huyền thuật và các đạo sĩ Tây Tạng” của bà cũng là một trong những cuốn sách được tác giả Nguyên Phong dịch sang tiếng Việt. (17) Đây là một ngọn núi thuộc rặng Transhimalaya – dài 1.600 km và chạy song song theo suốt chiều dài rặng Himalaya chính. Nó ở gần nơi bắt đầu của nhiều con sông lớn ở châu Á. (18) Ngày nay là vùng Sikkim của Ấn Độ, nằm ở mặt nam của Tây Tạng. Hành trình của tác giả cho đến lúc này đúng là theo dọc hệ thống rặng Tuyết Sơn. (19) Tức hư không không có biên giới, là một cấp độ trong khái niệm định của tu hành bậc cao, lấy yếu tố không trong sáu đại định là địa, thủy, hỏa, phong, không và thức làm đối tượng nghiên cứu và tu tập. (20) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of

Life) của ông, do dịch giả Nguyên Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (21) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyên Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (22) Ngày nay là công viên hươu nai quốc gia Ấn Độ. Tương truyền khi xưa, đức Phật đã truyền dạy Phật pháp cho vị Lạt Ma đầu tiên tại đây. (23) Bộ kinh được cho là nền tảng của Bà La Môn giáo, có ảnh hưởng đến nhiều tôn giáo trên thế giới, trong đó có Phật giáo. (24) Hiện tượng xác các Lạt Ma Tây Tạng tự bảo quản và không bị hư hại hiện vẫn là một trong những bí ẩn đối với giới khoa học. (25) Nyanatiloka Mahathera (1878–1957), ông là một trong những người châu Âu tiên phong đi theo tu đạo Phật giáo. (26) Shanti Devi (1926–1987). Câu chuyện kỳ lạ của bà còn thu hút cả sự chú ý của Mahatma Gandhi và chính ông cũng đã giúp điều tra lại sự việc. (27) Lãnh thổ của Vương quốc Thổ Phồn xưa giờ bị xé lẻ, phân tán trong lãnh thổ các nước Ấn Độ, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Bhutan, Nepal. Trung Quốc, Myanmar,... Từ thế kỷ thứ 6 đến thế kỷ thứ 9, vương quốc này gần như thống lĩnh toàn bộ con đường tơ lụa. Từng là nơi ở của các Đạt Lai Lạt Ma Tây Tạng, hiện tại là một viện bảo tàng lớn và là một trong những di sản văn hóa thế giới. (29) Còn được gọi là Ninh Mã, Mũ Đỏ hay Cựu Dịch. (30) Ông trở thành đế vương cuối cùng của vương triều Thổ Phồn. (31) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (32) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (33) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (34) Reting Rinpoche là một tước vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng, là người có nhiệm vụ tìm kiếm những Hóa Thân của các Đạt Lai Lạt Ma. (35) Đây cũng là một chức vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng. (36) Đây là một trong những hồ nước ngọt ở cao nguyên Tây Tạng, rộng 410 km2 và nơi sâu nhất là 90m. Ở phía tây của hồ này là hồ nước ngọt Rakshastal và hai hồ được nối với nhau bởi kênh Ganga Chhu tự nhiên. (37) Đồng nhất với hình tượng la sát trong văn hóa Trung Quốc và Đông Nam Á. (38) Đây là một trong ba vị thần lớn nhất trong tín ngưỡng và tôn giáo Ấn Độ cùng các thần Brahma và Vishnu. (39) Trong bản tiếng Anh là May they be happy (40) Ghi chú của tác giả: Những bức ảnh hiện được lưu trữ tại thư viện Dharamsala và Đông Kinh. Giáo sư Ono, một học giả nổi tiếng của Nhật

đã khởi xướng những nghiên cứu những lời chú giải kinh điển bằng tranh ảnh này. (41) Tuy gọi là “hỏa xà” nhưng thực tế chỉ là danh xưng nhằm ví von đường chuyển động của luồng khí trong cơ thể tựa như hình thể con rắn, chứ không phải là dùng một con rắn thật để luyện. Ngoài ra, phương pháp dùng “hỏa xà” kundalini khác với phương pháp Tummo (lửa Tam Muội) đã đề cập ở những phần trước, dù rằng mục đích cuối cùng của cả hai là như nhau. (42) Tức Dhyyani Buddha, gồm Đại Phật Như Lai (Vairocana) ở chính giữa, A Di Đà Như Lai (Amitabha) ở phía tây, A Súc Bệ Như Lai (Aksobhya) ở phía đông, Bảo Sanh Như Lai (Ratnasambhava) ở phía nam và Bất Không Thành Tựu Như Lai (Amoghasiddhi) ở phía bắc. (43) Jawaharla Nehru (1889–1964): nhà lãnh đạo phong trào giành độc lập cho Ấn Độ từ các nước đế quốc. Ông trở thành thủ tướng đầu tiên của nước Cộng hòa Ấn Độ độc lập ngày nay. Tiếng Nga: Михаи́л Серге́евич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT). Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT). Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái. Quan niệm về“người có quyền hành động tự do” là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cổ vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu. Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT). Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT). Archie Brown: Giáo sưChính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ưa chuộng cải tổ. Trong cuốn The Gorbachev Factor(Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev. Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT). Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT). Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tâng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là “phủi bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu”. A. N. Yakovlev, Predislovie, Obval, Posleslovie (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102. Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, The Second Russian Revolution (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, The Gorbachev Factor, tr. 67-69 Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những

kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin. Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa. Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ truớc sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ. Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov, đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình trạng hỗn độn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, The Wars of Eduard Shevardnadze (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33. Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các "khuyết tật" của chủ nghĩa xã hội. Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: "Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau."Ngày 9/3/1997, Financial Times (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: "Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, văng tục và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon." Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thế mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng. Tatyana Zaslavskaya, Kommunist (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong

đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%. Mikhail Gorbachev, Perestroika: New Thinking for Our Country and the World (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nước và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông thậm chí đã biết thu nhập quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn Memoirs (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216. Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xướng nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, Polnoe Sobranie Sochinenii (Moskva, Gosizpollit, 1963), tập 36, tr.300; Mau,Political History (Lịch sử chính trị), tr.119 Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vội vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vội dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề. Boldin, Ten Years That Shook the World (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau. Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyến viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà. Gorbachev, Hồi ký, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn văn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ. Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật. Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cà vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức. Chỉkhi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: “Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?” “Tất nhiên rồi!” “Tại sao?” “Ông ta có cả một bản đồ trên trán”. Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngắn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà

nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika! Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứnhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó. Voprosy ekonomiki, số7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này. Alec Nove, trong cuốn An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước. Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, Moi vybor, Vzhashchitu demokratiii svobody (Moskva, Novosti, 1992), tr.107. Brown, The Gorbachev Factor, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị. Gorbachev, Hồi ký, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bùi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ. Gorbachev, Hồi ký, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng. Matlock, Autopsy on an Empire(Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ“tôn sùng cá nhân” là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin. Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gợi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người tự tin và biết đánh giá. Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi. Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, Perestroika, Istoriya predatelstv (Moskva, Novosti, 1992), tr.232. Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA đầy kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB. Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho

phép KGB làm nhiễu các nguồn tin của CIA vềLiên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ. Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này. Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện. Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tấu lên khúc nhạc của vùng Giorgia với tiêu đề"Giorgia trong tâm trí tôi" và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Giorgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức. ỞMoskva, khi các cuộc hượng lượng căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc "Giorgia trong tâm trí tôi". Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, Wars of Eduard Shevardnadze, tr.106-107. Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đò biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, Gorbachev, tr.77. Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgagrad, năm 1942-1943. Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, The History of Russia: The Twentieth Century (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327. Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa. Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: "Có phải bà đã tự trả tiền vé không?" Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: "Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó." Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề The History of Russia (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988. Alec Nove, An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989). Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này. Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tư hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của

Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977). Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga. Boris Yeltsin, The Struggle for Russia (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười. Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroev ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phế bỏ vị Tổng Bí thư. Vadim Bakatin, Izbavlenie ot KGB (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan Đảng. Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu. Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn độn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn. Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad. Tức tên riêng của Brazauskas (BT). Pravada, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy cớ viện các mối quan hệ của Lithunia với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu "quốc tế hóa" vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. Autopsy on an Empire. Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thắng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn. Gorbachev, Hồi ký, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia. Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này. Gorbachev, Hồi ký, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev. Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh lệnh hay tăng cường chuyển đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin,

Neispolzovanny shans (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123. Manfred Wilke, “Hard facts” (Sự thật khó chịu), German Comments (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đê-mác hàng năm. Tác giả đã tham gia một cuộc hội thảo ở Reichstag về “40 năm nước Đức chia rẽ” khi Bức tường sụp đổ, bật tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông. Senn, Gorbachev’s Failure (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130. Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín. Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn. Gorbachev, Hồi ký, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viêt tối cao là “đần độn, hỗn láo và đầy giả dối”. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr.344. Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người. Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào Chúa và giá trị của những lơi cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng. Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công nhân mỏ do Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc chắn quỹ này có số tiền đó hay không. Một số tác giả băn khoăn liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, The Rebirth of Politics in Russia (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, Demokraticheskaya Rossiya (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991. 1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser. 2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung

ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu. 3. David Lloyd George (1916-1922): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922. 4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh. 5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại quốc gia này. 6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX. 7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon. 8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng. 9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát động chiến dịch "săn lùng phù thủy" nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950. 10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha nằm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này... 11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953. 12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. 13. Dwight David "Ike" Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO. 14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng. 15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ. 16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956. 17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford. 18. James Earl "Jimmy" Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002. 19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương trội hơn những người nhập cư. 20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956. 21. Hành trình danh dự. 22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ. 23. James Buchanan (1791-1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861). 24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877). 25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849. 26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885- 1889 và 1893-1897. 27. Vào cuối thế kỷ

XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig. 28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sĩ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ. 29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ. 30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. 31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh. 32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương. 33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông. 34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kenneydy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm việc kề cận với tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba. 35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự đắn đo đó. Ông không chắc mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa. 36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản. 37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman. 38. Hội nghị Postdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Postdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến. 39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007. 40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện. 41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội nước chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico. 42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền. 43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc. 44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt. 45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ. 46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại

giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973. 47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là "Thủ tướng thép" do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng. 48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức. 49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian. 50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức. 51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe). 52. Từ của Harry Truman. 53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới. 54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa. 55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội 56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta. 57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro. 58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961. 59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất. 60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ. 61. Từ lóng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ. 62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người. 63. Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động. 64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc. 65. Thước Anh, bằng 0,914 mét. 66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi. 67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi. 68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King. 69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King. 70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu) 71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963. 72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản. 1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực

gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ. 2 Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770 1782. 3 Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: “whiggamor” là “đồ chăn bò” (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất. 4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo. 5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật. 6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ (1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ. 7 Công ty Đông Ấn là tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ. 1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ. 2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới. 3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancover, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh. 4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp. 5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng. 1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng. 2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836. 1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đệ nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra). 1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London 1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ khỏi Đế quốc Anh và là

người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp. 2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng. 3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509 1546). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc nghiệt của của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành. 4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ. 5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này. 6. Gọi tắt là Lloyd's, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm. 7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời. 1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan. 2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795. Cuốn sách đã được Thái Hà Books xuất bản. **HÌNH 12-5** Cookie thứ nhất được đọc bởi vòng lặp. **HÌNH 6-3** Chạy ví dụ với hàm `isNaN()` trong câu điều kiện ghép. **Hình 10-8** Tạo mới và thêm các phần tử bằng vòng lặp `for` và DOM. 1. Key West: Một thành phố nằm ở cực Nam của Hoa Kỳ, còn có tên Mile O, tức là điểm bắt đầu của dặm Anh, tính theo chiều dọc của nước Mỹ. 1. Nhà Ronald McDonald (Ronald McDonald House): Chương trình từ thiện của thương hiệu thức ăn nhanh McDonald's, xây dựng những ngôi nhà gần các bệnh viện để cho trẻ em bị bệnh hiểm nghèo và thân nhân các em ở trong thời gian điều trị tại bệnh viện. Ngôi nhà Ronald McDonald đầu tiên được mở ở Philadelphia năm 1974 và hiện nay trên thế giới đã có khoảng 200 ngôi nhà như thế. 1. Stevie Wonder (tên thật Stevland Hardaway Judkins, sinh ngày 13 tháng 5 năm 1950, sau đổi tên thành Stevland Hardaway Morris): Ca sĩ, nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc và nghệ sĩ chơi đa nhạc cụ người Mỹ. Ông là nghệ sĩ tiêu biểu cho âm nhạc đại chúng Hoa Kỳ nửa sau thế kỷ XX với 22 giải Grammy (nhiều nhất cho một nghệ sĩ solo). Bị mù từ nhỏ, Wonder ký hợp đồng trở thành ca sĩ chuyên nghiệp từ khi mới 11 tuổi. 1. Lourdes: Một thành phố nhỏ thuộc miền Nam nước Pháp, gần biên giới Pháp - Tây Ban Nha. 1. Puerto Vallarta: Một thành phố nổi tiếng về du lịch của Mexico, trải dài theo vịnh Banderas bên bờ Thái Bình Dương. này sang ngày khác. Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel (tác giả: Saul Singer và Dan Senor) giới thiệu bức tranh toàn cảnh về những gì dân tộc Do Thái đã làm để nuôi dưỡng và vun đắp cho các doanh nhân khởi nghiệp, thông qua việc thu hút dòng tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm của phương Tây. Bản tiếng Việt đã được Công ty Cổ phần Sách Alpha (AlphaBooks) xuất bản và tái bản nhiều lần. IPL là một dự án giáo dục phi chính phủ, phi lợi nhuận và phi tôn giáo do các doanh nhân, trí thức tâm

huyết và Trường Doanh Nhân PACE phối hợp sáng lập, triển khai thực hiện từ năm 2007. Jack Ma (Mã Vân, sinh ngày 10/9/1964) là tỷ phú, doanh nhân thương mại điện tử người Trung Quốc. Ông là nhà sáng lập và là Chủ tịch điều hành Tập đoàn Alibaba. Ông cũng là doanh nhân Trung Quốc đại lục đầu tiên xuất hiện trên trang bìa của Forbes. 1. Diệp U Đàm: phiên âm tiếng Trung là Ye You Tan. 2. Đại phong cầm: loại đàn organ lớn với hệ thống nhiều ống sáo khổng lồ liên kết với đàn, thường chỉ sử dụng trong nhà thờ. 3. Mượn ý thơ của Lý Bạch. Ý muốn miêu tả lúc này là thời điểm đẹp nhất, hưng vượng nhất của mùa xuân, nhưng thời khắc tươi đẹp này cũng ngắn ngủi như hoa khói, nó chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian rất ngắn. 4. Chữ 色 (sắc): trên chữ này chính là chữ “đao”刀, nghĩa là con dao. (*) SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, được thiết kế để có thể vượt qua những địa hình xấu. (1) Trường phái ấn tượng: Một trào lưu nghệ thuật bắt đầu tại Paris vào cuối thế kỷ 19, đánh dấu một bước tiến quan trọng của hội họa. Cái tên 'ấn tượng' do các nhà phê bình gọi theo một bức tranh nổi tiếng của Claude Monet: Impression soleil levant (Ấn tượng mặt trời mọc). (2) Hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS): Là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo. Trong cùng một thời điểm, ở một vị trí trên mặt đất nếu xác định được khoảng cách đến ba vệ tinh (tối thiểu) thì sẽ tính được tọa độ của vị trí đó. Hệ thống định vị toàn cầu của Mỹ là hệ dẫn đường dựa trên một mạng lưới 24 vệ tinh được Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ đặt trên quỹ đạo không gian. (4) DJ: Viết tắt của Disc Jockey, có nghĩa là người chỉnh nhạc trên đài phát thanh, trong vũ trường hay quán bar. Với các thiết bị và kỹ năng phối trộn biến hóa, DJ ráp nhịp một cách tài tình các loại nhạc tạo thành mạch giai điệu đặc biệt sáng tạo. (5) Home run: Thuật ngữ dùng trong môn bóng chày, chỉ cú đánh cho phép người đánh chạy quanh sân ghi một lúc nhiều điểm mà không phải dừng lại. (6) Steve Jobs: Giám đốc điều hành của hãng máy tính Apple, hãng đi đầu trong ngành công nghiệp máy tính ở Mỹ với hàng loạt các sáng chế như hệ điều hành OSX, máy tính và sổ tay điện tử MAC, bàn phím. Hãng đã bán ra hơn 50 triệu máy nghe nhạc cầm tay Ipod trên toàn thế giới. Đây là một sản phẩm cách mạng trong kỷ nguyên âm nhạc kỹ thuật số. (7) Vince Lombardi: Huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại trong các giải vô địch quốc gia Mỹ thế kỷ 20. Ông đã dẫn dắt đội Green Bay Packers đăng quang ngôi vô địch thế giới. (8)Tiger Woods: sinh năm 1975, là vận động viên đánh golf chuyên nghiệp số 1 thế giới người Mỹ. Với danh hiệu này, Woods trở thành tay golf chuyên nghiệp có mức thu nhập cao nhất thế giới (năm 2005 là 87 triệu đô-la). (3) Robert Frost (1874-1963) là nhà thơ nổi tiếng người Mỹ, được xem là một trong những nhà thơ sáng tác về đề tài thôn quê hay nhất trong thế kỷ 20. Ông đã bốn lần đoạt giải Pulitzer, từng được đề cử giải Nobel văn học năm 1953 và nhận được nhiều giải thưởng vinh dự và cao quý khác trong sự nghiệp thơ ca của mình. 3. Thuật ngữ Moat do Warren Buffett sáng tạo ra, ngụ ý một công ty có lợi thế cạnh tranh và tạo ra “hàng rào” ngăn cản sự cạnh tranh của các công ty khác. 1. Ở Việt Nam lãi suất trái phiếu chính phủ trung bình khoảng 8%/năm. 2 Nơi có sàn giao dịch chứng khoán New York. Hình tượng rắn trên chùa Thái. Khổ. Vùng đầm lầy. Tượng. Cúng cơm. Loại bánh mì dẹt tròn. Núi. Hình tròn mang tính biểu tượng cao quý dùng làm đối tượng thiền trong Phật giáo Đại thừa. Tranh vẽ tượng, đề tài tôn giáo. Hiện thân, hóa thân. Phật thiền. Bơ lọc dùng làm dầu ăn. Cây chùy biểu tượng. Một loại rượu ở Nepal, Tây Tạng. Dạ xoa. Thuốc lá làm từ lá thuốc non và đọt gai dầu. Chùa, tu viện ở Tây

Tạng. Hoàng phái, phái mũ vàng. Nghĩa là bạn đạo, là một học vị Phật giáo Tây Tạng dành cho tăng ni. Ấn. Ni sư. Chất gây ảo giác, ma túy. Niết Bàn. Hành vi lễ bái hay tụng niệm. Pháp, phận sự. Binh sĩ Nepal trong quân đội Anh hoặc Ấn. Người Anh (1570-1606) thành viên nhóm tín đồ Công giáo có âm mưu ám sát vua James I của Anh. Khu vực ở đông nam Bangladesh và biên giới Ấn Độ với Miễn Điện, là một quận của Bangladesh, cho đến năm 1984 thì bị chia thành ba quận. Trong thập niên 1970 và 1980, cư dân các bộ tộc này đã chống lại những cố gắng của chính phủ nhằm đưa dân Bengal đến đây sinh sống. (N.D) Vải dệt tay. Tiền trà nước. Vâng, được. Biên nhận. Thiền minh sát Xá, hai tay chắp lại để tỏ ý cung kính. Tiếng Latin, nghĩa là chất liệu Ấn Độ. Y học Ấn Độ cổ đại, trị bệnh bằng thảo mộc, yoga, chế độ ăn. Chư thiên Diện kiến với đạo sư. Áo cà sa khoác bên ngoài. Một trong những đường chính dài nhất và xưa nhất châu Á, nối vùng đông và tây tiểu lục địa Ấn và nối Nam Á với Trung Á. Ảo ảnh. Một dạng bánh mì của Ấn Độ. Rau xào. Đậu lăng. Kỳ an cư mùa mưa. Nhà nghỉ. Bánh mì dẹt chiên trong bơ loãng. Enthusiasm, từ tiếng Hy Lạp enthousiasmos. Pháp Tánh Ngữ Kinh, "Chương 1," 6. [ITP18.] Tên một loại đá biến chất, đá phiến. Ống điếu. Cây gai dầu. Như cái chén nhỏ xíu để uống trà. Ghat: bậc thềm dẫn xuống sông Hằng. Giovanni Antonio Canal (17/10/1697 - 19/4/1768), họa sĩ Ý chuyên vẽ phong cảnh Venice. Joseph Mallord William Turner (23/4/1775 - 19/12/1851), họa sĩ người Anh, vẽ tranh phong cảnh thuộc trường phái lãng mạn. Paul Jackson Pollock (28/1/1912 - 11/8/1956), họa sĩ nổi tiếng người Mỹ, là một gương mặt quan trọng trong trào lưu chủ nghĩa biểu hiện trừu tượng. Pieter Bruegel il Vecchio (1525 - 9/9/1569), họa sĩ Hà Lan. Điệu nhảy siêu phàm của thần Shiva. Biểu tượng sùng bái hình dương vật. Trống vỗ bằng tay. Bánh mì dẹt chiên phồng lên. Một dạng kẹo. 1. Ta là chúa tể của thế giới. 2. Hai câu thơ nằm trong bài thơ Hai mươi hai vần dâng tặng quan tả thừa họ Vi của Đỗ Phủ. 3. Trong Tứ tiểu Thiên hậu của dòng văn học lãng mạn hiện đại do độc giả Trung Quốc bình chọn, Phỉ Ngã Tư Tồn được mệnh danh là Thiên hậu bi tình, bởi lẽ bi kịch dường như đã trở thành dấu ấn riêng của chị. 4. Cô chiêu: trong "cậu ấm, cô chiêu", con cái trong những gia đình giàu có, được nuông chiều. 5. Hành cung: cung điện cho vua ở tạm khi ra khỏi hoàng thành ở kinh đô. 6. Tianya: một trong những diễn đàn trực tuyến được yêu thích nhất tại Trung Quốc. 1. Shizuka: một nhân vật phụ trong bộ truyện tranh Hana Yori Dango (Boys Over Flowers) của Nhật. 1. Câu chuyện về người nông dân và con rắn độc là một câu chuyện thuộc tuyển tập Những câu chuyện ngụ ngôn của Aesop. 1. Củ dền: có tên khác là củ cải đường, được trồng nhiều ở vùng Bắc Mỹ, Trung Mỹ và Anh Quốc. 2. Two-tone: hai tông màu. 1. Mỗi một loài hoa đều mang những thông điệp riêng, dạ lan có nhiều màu, nhiều thông điệp. Màu tím của dạ lan tượng trưng cho nỗi buồn và nói thay lời xin lỗi: "Hãy tha thứ cho anh." 1. Căn cứ theo thủ pháp vẽ, tranh Trung Quốc có thể chia thành tranh vẽ chi tiết và tranh tả ý. 2. Cá Napoleon: còn gọi cá hàng chài đầu to, được phát hiện ở các vùng nước Indonesia và Phillipines, rất được ưa chuộng ở Trung Quốc. 1. Olympiad: giải thi đấu mang tính quốc tế, đề thi thường rất khó, được chia làm nhiều lĩnh vực: Toán, Lý, Hóa, Thể dục thể thao, Cờ vua... 2. Ôi, Romeo, Romeo! Sao chàng lại là Romeo chứ? 1. GMAT: viết tắt của Graduate Management Admission Test, là tiêu chuẩn đánh giá được phân phát bằng tiếng Anh, giúp cho các trường thương mại đánh giá khả năng của những người nộp đơn xin học thương mại và quản trị cấp cao. 2. Trần Viên Viên: một danh kỹ ở miền Giang Nam thời Minh mạt - Thanh sơ, là một trong

những nhân vật dẫn đến sự sụp đổ của nhà Minh. 3. Một câu thơ trích trong bài Viên Viên khúc của Ngô Vĩ Nghiệp, Nguyễn Thị Bích Hải dịch. 4. Một loại rượu bình dân của Trung Quốc, nấu từ hạt ngũ cốc. 1. Sơn tra: còn có tên là cây chua chát, cây gan hay táo mèo, được dùng làm thuốc ở cả phương Đông và phương Tây hàng chục thế kỷ qua. Hiện nó được dùng rộng rãi tại nhiều nước châu Âu để trị bệnh tim mạch. Còn ở Việt Nam,Trung Quốc, sơn tra là thuốc chữa các chứng về đường tiêu hóa. 1. ICU: viết tắt của cụm từ Intensive Care Unit, khu chăm sóc đặc biệt, khoa hồi sức tích cực. 2. Theo quan niệm của người Đài Loan, sau khi tai qua nạn khỏi nên ăn mì móng giò để xua đuổi vận đen. Còn theo dân gian Trung Quốc lưu truyền bấy lâu nay, lá bưởi có thể mang lại may mắn, xua đuổi tà ma và những điều xấu. 1. Hồng lâu Nhị Vưu: chỉ Vưu Nhị thư và Vưu Tam thư, hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Cả hai đều là những cô gái sắc nước hương trời. 2. Rukawa Kaede: một trong những nhân vật chính trong bộ truyện tranh Slam Dunk của Nhật. 3. Trương Vô Kỵ: nhân vật nam chính trong bộ tiểu thuyết Ỷ thiên Đồ long ký của nhà văn Kim Dung. 4. Quang Minh đỉnh: sào huyệt của Ma giáo mà Trương Vô Kỵ đã lần mò theo một ông hòa thượng leo lên. 5. Lầu Dật Phu là công trình kiến trúc được đặt theo tên của nhà tài trợ Thiệu Dật Phu. Thiệu Dật Phu được biết đến như một "ông trùm" của làng giải trí Hoa ngữ. Kể từ năm 1985, ông đã quyên tiền xây dựng nhiều công trình kiến trúc phục vụ cho khoa học giáo dục tại Đại lục, các công trình này thường được đặt theo tên của ông. 6. Hoa dạ hợp: hay còn gọi là hoa mộc lan Trung Hoa, có màu trắng hoặc phớt hồng. 1. Diêu Minh: ngôi sao bóng rổ thành công ở Mỹ và được cả Trung Quốc biết đến. 2. Minh Tường: vận động viên điền kinh đầu tiên của Trung Quốc từng giành ba danh hiệu: kỷ lục gia thế giới, vô địch thế giới và vô địch Olympic. 3. Vận động Ngũ tứ (hay còn gọi là Phong trào Ngũ tứ): một phong trào đấu tranh rộng lớn của sinh viên, học sinh, công nhân, thị dân, trí thức Trung Quốc, vì nổ ra đúng vào ngày 4 tháng 5 năm 1919 nên được gọi là phong trào Ngũ tứ. 4. Uống rượu độc chữa khát: ví với giải quyết khó khăn trước mắt mà không tính đến hậu quả về sau. 1. Chúc Doãn Minh (1460-1526): tên chữ là Hy Triết, hiệu Chi Sơn, là một thư pháp gia kiệt xuất đứng đầu Thư phái vùng Ngô trung, mọi người nhận định ông là thư pháp gia đệ nhất triều Minh. 2. Phê đấu: một thuật ngữ phổ biến trong thời kỳ "đại cách mạng văn hóa của Trung Quốc", viết tắt của "phê phán" và "đấu tranh". 3. Hai câu thơ trích trong Thấm viên xuân - Trường Sa của Mao Trạch Đông. 4. Diệc Thư: tên đầy đủ là Nghê Diệc Thư, sinh năm 1946 tại Thượng Hải, là em gái của tác gia nổi tiếng Nghê Khuông, cùng với Kim Dung và anh trai được xem là "tam đại kỳ tích" của giới văn đàn Hương Cảng. 1. Morphine: một loại thuốc giảm đau gây nghiện. 1. Em Lâm: chỉ Lâm Đại Ngọc, một trong ba nhân vật chính trong tiểu thuyết Hồng lâu mộng. 2. Squash: môn thể thao giống tennis, nhưng chơi trong phòng kín, vợt ngắn hơn và bóng cũng nhẹ hơn. Người chơi đánh bóng vào vách tường có gạch mức để làm chuẩn tính điểm, có thể chơi một mình. 1. Câu thơ trích trong bài thơ Thái tang tử của Tân Khí Tật, bản dịch của Nguyễn Chí Viễn. 2. Từ thời La Mã, người ta vẫn cho rằng đà điểu ngốc nghếch đến nỗi chúng đối phó với hiểm nguy bằng cách giấu đầu trong cát. Hình ảnh này cũng trở thành ẩn dụ cho những ai trốn tránh thực tế, giống như đứa trẻ bịt tai lại và la toáng lên: "Tôi không nghe thấy gì cả". 3. "Đồng Tuyết" phát âm gần giống với từ "bạn học"; 同学(tóngxué/bạn) và 童雪(tóng xuě/Đồng Tuyết). 1. Kaixin: một trong những trang mạng xã hội phổ biến ở Trung Quốc. 2. JP: viết tắt của từ 极品

(jipin) theo nghĩa tiêu cực tức là: người tệ hại không ai chịu nổi. 1. Alibaba Group là tập đoàn thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc, sở hữu công ty Alibaba.com và đồng thời sở hữu Taobao, Alipay, China Yahoo... 2. Taobao là một trong bốn hệ thống mua bán trực tuyến lớn nhất tại Trung Quốc. 3. Tencent: công ty cung cấp dịch vụ tin nhắn QQ cùng nhiều dịch vụ trực tuyến khác, rất phổ biến tại Trung Quốc. 4. Mã Hóa Đằng: chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành Tencent. 5. Mã Vân: người sáng lập và là tổng giám đốc tập đoàn Thương mại điện tử khổng lồ Alibaba. Khải Đạt từ năm 2005 bắt đầu cung ứng hộp bọc ngoài iPod cho Apple. Macintosh (hay Mac): Là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân được thiết kế, phát triển và đưa ra thị trường bởi tập đoàn Apple. C2C (Consumer-to-Consumer): Là hình thức thương mại điện tử giữa những người tiêu dùng với nhau. Kỉ nguyên hậu PC: The Post-PC era Cây gậy và củ cà rốt (carrot and stick): Là khái niệm được dùng để chỉ một hành động đồng thời khuyến khích điều tốt (củ cà rốt) và trừng phạt điều xấu (cây gậy). Đây là một chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được các nước lớn mạnh sử dụng nhằm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, còn “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng. Bong bóng Dot-com: ý nói những trang web của các công ty trên mạng lưới toàn cầu với tên miền là.com, là một bong bóng thị trường cổ phiếu khi các cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, nhất là các công ty mạng được đầu cơ. Bong bóng này được sinh ra vào ngày 9/8/1995 – khi Netscape Communications bắt đầu niêm yết cổ phiếu của mình và vỡ vào ngày 10/3/2000 – khi chỉ số tổng hợp NASDAQ đạt đỉnh cao nhất. Bong bóng Dot-com đã góp phần cùng các nhân tố khác tạo nên sự thịnh vượng kinh tế của Mĩ cuối thập niên 1990 – thời kì mà nhiều người gọi là “Nền Kinh tế Mới”, còn Alan Greenspan gọi là “sự thịnh vượng bất thường”. Personal Digital Assistant: Thiết bị kĩ thuật số hỗ trợ cá nhân Tên một nhân vật trong truyện cho thiếu nhi có tên là Struwwelpeter. Rapid eye movements (chuyển động mắt nhanh) để chỉ một giấc ngủ sâu, trái ngược với NREN - giấc ngủ không sâu. Quasimodo: Anh gù trong tiểu thuyết Nhà thờ Đức Bà Paris, còn được biết đến với tên “Thằng gù ở nhà thờ Đức Bà”. Hai nữ minh tinh nổi tiếng của thập niên 80, 90 thế kỷ trước. Hai người phụ nữ được biết đến với gương mặt không mấy xinh đẹp. Nê và Nghê là hai từ đồng âm. Nam uống hoócmon và chuyển đổi giới tính thành nữ. “Ăn dấm” còn có nghĩa bóng là “ghen”. “Trường hận ca” của Bạch Cư Dị.